

FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

Le Rôle Social de l'Entrepreneur

dans la

Réorganisation de l'Industrie

en Amérique

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le 15 Novembre 1922 à 4 heures 1/2

PAR

Paul FLETCHER CADMAN

Président : M. GERMAIN-MARTIN, professeur.

Suffragants { MM. P. COLLINET, *Professeur.*
B. NOGARO, *Chargé de Cours.*

PARIS (V^e)

MARCEL GIARD, Libraire-Éditeur

16, RUE SOUFFLOT ET 12, RUE TOULLIER

1922



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551419_0065

THÈSE

POUR LE DOCTORAT

*La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses ;
ces opinions doivent être considérées comme propres
à leurs auteurs.*

TO

GERTRUDE E. TREANOR

TEACHER AND GUIDE

THIS WORK IS AFFECTIONATELY DEDICATED

Le Rôle Social de l'Entrepreneur

dans la

Réorganisation de l'Industrie

en Amérique

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le 15 Novembre 1922 à 4 heures 1/2

PAR

Paul FLETCHER. CADMAN



Président : M. GERMAIN-MARTIN, *professeur.*

Suffragants { MM. P. COLLINET, *Professeur.*
B. NOGARO, *Chargé de Cours.*

PARIS (Ve)

MARCEL GIARD, Libraire-Éditeur

16, RUE SOUFFLOT ET 12, RUE TOULLIER

1922

PRÉFACE

La question traitée ici est si vaste et présente de telles ramifications que des généralisations semblent impossibles. Cependant notre but est de présenter l'aspect général de la question plutôt que les détails. Il serait puéril, par exemple, d'essayer de faire un exposé complet du « problème des salaires » en deux ou trois pages. Toutefois, ce problème est une partie vitale de notre étude. Notre tâche a été, premièrement, de montrer qu'une grande réorganisation de l'industrie est en train de s'effectuer en Amérique : elle consiste en la « socialisation et démocratisation de l'industrie. » Deuxièmement, d'indiquer le rôle si important de l'entrepreneur américain dans cette réorganisation. Cependant nous reconnaissons que ce dernier ne représente pas la seule force active engagée dans cette œuvre de réorganisation, et qu'il y a des forces sociales, politiques, morales et spirituelles qui travaillent en même temps que lui.

Nous ne prétendons pas démontrer que l'Amérique a créé un paradis industriel. Le désordre industriel existant actuellement dans notre pays démentirait facilement une telle affirmation. Mais il y a à

l'horizon bien des preuves d'une nouvelle ère de justice sociale. Le système de la production capitaliste est à l'épreuve. A notre point de vue personnel, ce système nous semble le meilleur, s'il peut être débarrassé des abus qui s'y attachent toujours et s'il est appliqué pour le plus grand bien de tout le corps social.

En 1915, dès que nous eûmes passé nos examens de Licence à l'Université de Californie, nous fûmes employés à la Standard Oil Company à New York en qualité de « student observer ». Cette Société était alors une Société Capitaliste au capital de plus de 70 millions de dollars et elle occupait plus de 20.000 salariés. Pendant huit mois, nous fîmes des enquêtes dans chaque branche de l'organisation, visitant et inspectant chaque atelier, chaque branche de travail, examinant les rouages de chacun de ses services, celui des ventes, des comptes, ainsi que celui de la production. On pouvait déjà reconnaître plusieurs signes du nouvel esprit de démocratie. Depuis 1915, on pouvait déjà constater cette nouvelle tendance dans toute l'industrie en Amérique. Ce sont les lignes principales de ce grand changement industriel que nous avons essayé de montrer.

Etant donné qu'il existait déjà l'admirable livre de M. Cestre, professeur à la Sorbonne, sur la nouvelle justice sociale en Amérique, nous hésitons à offrir à la France quelque chose de neuf sur cette question.

Cependant, nous sentons que le point de vue d'un Américain, quoique cet Américain soit jeune et possède une expérience limitée, peut être intéressant et utile.

Nous désirons vivement exprimer combien nous apprécions les facilités que nous ont offertes les Universités françaises. L'étudiant américain qui se spécialise dans l'étude de l'économie politique, trouvera que beaucoup d'attention est donnée à la partie théorique de cette étude. Il constatera également que la théorie est exposée d'une façon très approfondie et qu'un tel enseignement peut être considéré comme un complément heureux à l'apprentissage intensément pratique donné dans les Universités américaines.

INTRODUCTION

On constate aux Etats-Unis, à l'heure actuelle, certaines manifestations bien définies de grands changements dans les canons de l'industrie; il s'opère un bouleversement du credo du monde des affaires. Notre étude traite en partie des raisons de ce changement; elle s'occupe plus particulièrement des faits qui l'illustrent et surtout du rôle que l'entrepreneur américain joue dans ces opérations.

Le cadre est imposant. On a souvent fait remarquer que les Etats-Unis avaient passé par tous les stades de développement économique. La transition a été d'une brièveté frappante. Le troisième centenaire du « Landing of the Pilgrims » vient d'être célébré. En l'espace de trois cents ans, dans un pays à l'état sauvage, nous avons créé une civilisation matérielle au moins égale à celle des sociétés européennes les plus avancées. Il est vrai que les hommes du xvii^e siècle qui entreprirent d'ouvrir ce nouveau continent appartenaient à une civilisation hautement développée, mais c'est l'état sauvage même du pays qui refit de ces hommes des pionniers, introduisant ainsi dans la lutte pour la civilisation un élément nouveau

et vital. En 300 ans, la population a passé de 25.000 à près de 120.000.000 d'habitants. Dans cette même période, nous avons eu nos physiocrates glorifiant l'agriculture, nos mercantilistes réglant chaque acte du commerce et de l'industrie, nos partisans du laissez-faire, et nous avons eu aussi notre révolution industrielle.

Après avoir passé par tous les stades de développement économique, les Etats-Unis sont devenus aujourd'hui un Etat essentiellement industriel, comme l'indiquent les statistiques suivantes du Professeur Richard Ely, se rapportant au siècle dernier :

« Dans les dix dernières années du XVIII^e siècle, les sept huitièmes de la population ouvrière se livraient à l'agriculture et l'on pouvait évaluer les produits manufacturés du pays à 20 millions de dollars. Un demi-siècle après, en 1840, 77,5 % étaient employés à l'agriculture, 16,5 % à des professions manuelles, et le produit des industries manufacturières était évalué à 483 millions de dollars. Cinquante ans plus tard, en 1890, 37,5 % travaillaient à l'agriculture, 24,4 % étaient occupés dans les manufactures et aux travaux mécaniques et les produits manufacturés étaient évalués à 9 milliards 370 millions de dollars. En 1909, 32,9 % travaillaient à l'agriculture, 28,3 % dans les manufactures et dans les travaux mécaniques et la valeur des produits atteignait la somme énorme de 20 milliards 700 millions de dollars ¹.

Ce développement surprenant a été accompagné de certains changements bien connus dans les formes de l'exploitation. Il y eut d'abord le fabricant

1. Richard T. Ely, *Outlines of Economics*, édition 1919.

isolé qui vendait ses produits seul, puis l'association et la société par actions avec le système plus compliqué d'écoulement des produits, puis les « trusts » et les autres associations géantes dont l'organisation revêt des formes variées et multiples.

Les circonstances, surtout le milieu, ont eu une grande influence sur ce développement phénoménal. Mais une industrie, si simples ou si complexes que soient ses formes, si petite ou si grande qu'elle soit demande à être créée. Le créateur d'une industrie a généralement reçu en partage des dons particuliers, souvent c'est un véritable génie qu'il possède ainsi qu'une imagination remarquable. Il y a forcément similitude entre l'homme qui s'est taillé son chemin dans les forêts de la Nouvelle Angleterre il y a trois cents ans et l'individu qui se trouve aujourd'hui à la tête d'un organisme industriel gigantesque, brassant chaque jour des centaines de milliers de dollars d'affaires, qui fait actionner des centaines de milliers de roues et qui emploie de vastes armées d'êtres humains.

En l'absence d'un meilleur terme pour désigner ce créateur de l'industrie, nous avons adopté dans notre vocabulaire d'économie politique, le mot français d'entrepreneur. Malheureusement, des sens bien différents ont été attachés à ce terme. Une traduction littérale donnerait en anglais, le mot ridicule de « undertaker » qui fait penser seulement au lugubre

entrepreneur de pompes funèbres. Durant les 25 dernières années, il y a eu tendance, de la part de ceux qui écrivent en Amérique sur les questions d'économie politique, à employer une définition traditionnelle qui serait à peu près celle-ci :

« L'entrepreneur est un directeur indépendant, aux gages de personne, — celui qui supporte les risques et qui a droit aux profits ¹ ».

Risquer en vue d'un profit ne constitue en aucune façon un phénomène moderne et n'est point limité non plus au domaine de l'industrie. Il est nécessaire de borner cette discussion à l'entreprise moderne, surtout aux industries qui emploient un personnel plus ou moins nombreux.

C'est seulement au début du xix^e siècle qu'on trouve un capital en quantité suffisamment grande pour permettre l'exploitation des grandes entreprises industrielles. Dans la dernière moitié du xxi^e siècle, il n'y avait qu'un tout petit nombre d'individus possédant le talent et le capital nécessaires à l'organisation d'une industrie. Le petit nombre de ceux-là occupaient naturellement une place privilégiée dans la Société. Comme l'a dit M. Germain Martin : « la rareté du type explique l'importance de son rôle », et ce type ne tarda pas à devenir l'objet de grandes discussions.

St-Simon et son école glorifiaient l'entrepreneur

1. H. J. Davenport, *The Economics of Industry*.

et exaltaient son rôle au-dessus de celui des rois, des ministres et des prélats. Moins d'un demi-siècle plus tard, Karl Marx nia énergiquement l'utilité de l'entrepreneur et le flétrit sous le nom de parasite de l'organisme de l'industrie ou plutôt parasite de la production. Mais c'est grâce, en partie du moins, aux entrepreneurs de l'école St-Simonienne que la France doit son magnifique système de chemins de fer et que le monde possède aujourd'hui le canal de Suez. Ces ingénieurs, sortis de l'école polytechnique, qui s'étaient ralliés à la doctrine St-Simonienne, furent les vrais « capitaines » ou plutôt les « généraux » de l'industrie de leur temps. Ils furent les aristocrates de l'industrie. D'autre part, la théorie de Karl Marx trouve aujourd'hui sa négation dans le fait que la Russie marxiste adresse un appel retentissant aux hommes d'affaires afin qu'ils viennent dissiper son chaos industriel.

Les « capitaines » de l'industrie ont eu leur heure aux Etats-Unis, et ce type prédomina jusqu'à ces derniers temps. John D. Rockefeller, Andrew Carnegie and Edward Harriman étaient des chefs ; ils créaient, concevaient, ordonnaient et forçaient au travail. Ils exigeaient l'obéissance et la soumission. Ils foulaient au pied les lois et les droits abstraits et concrets. Leur époque fut celle des « big business », l'époque de « la Jungle » de Upton Sinclair, l'époque où le mot même de « trust » était un anathème. Ce temps n'était

plus. Petit à petit, le champ visuel de l'entrepreneur américain grandit et il découvre de nouvelles valeurs dans les rapports humains. Il est toujours le leader, le véritable chef de l'industrie, celui qui risque comme autrefois en vue du profit, qui recherche comme avant les besoins présents et futurs du consommateur, créant même, détruisant et contrôlant ces besoins. Il est le « chef de l'industrie » mais ce n'est plus un général en chef dirigeant une armée. C'est plutôt un grand « leader », une force qui dirige un travail immense d'adaptation et de coordination.

Cet homme est en train de jouer un rôle gigantesque dans la vie actuelle des Etats-Unis. Il représente un élément vital du développement politique, commercial, industriel, social et spirituel du peuple américain. Sa tâche est une tâche d'adaptation : l'adaptation de la production à la consommation, l'adaptation de l'être humain à sa tâche, et l'adaptation de la tâche aux énergies humaines, l'adaptation des conditions de travail et de la rémunération de l'ouvrier aux principes fondamentaux d'humanité et au nouveau code de justice sociale. L'entrepreneur proportionne la récompense à laquelle il a droit pour la part d'initiative, d'invention et de création qu'il apporte dans l'industrie au droit du travailleur à jouir pleinement et à juste titre des bénéfices de la production, qui est l'œuvre de ses mains.

On ne peut dire que tout l'organisme industriel

et commercial soit imprégné de ce nouvel esprit. Il est vrai qu'une grande majorité d'entrepreneurs considèrent toujours l'entreprise comme une grande bataille. Ils soutiennent que c'est le plus agile qui gagne la course et que la victoire est aux plus forts. Mais le nouveau type d'entrepreneur arrive à supplanter tous les autres, parce qu'il fait la preuve que la nouvelle méthode est la bonne. Et vraiment la nouvelle méthode rapporte ! Elle fait produire non seulement des dividendes de capital, mais des dividendes de paix sociale et industrielle, ce qui signifie prospérité ; elle donne aux ouvriers les moyens d'avoir une vie plus large, elle donne naissance à des visions sociales plus généreuses, et elle procure à tous une plus grande somme de bonheur ¹.

1. Comme il n'existe aucune statistique sur le nombre exact des industries qui emploient cette nouvelle méthode d'organisation industrielle, nous nous bornons à citer quelques entreprises, qui ont une renommée mondiale, dans lesquelles ce système est déjà pratiqué.

The International Harvester Company, Chicago, Ill.

The Hart, Schaffner and Marx Company, Chicago, Ill, grands fabricants de vêtements pour hommes.

The Colorado Fuel and Iron Company (Voir : « The Colorado Industrial Plan » par J. D. Rockefeller, Jr).

Protector and Gamble, Cincinnati, Ohio, fabricants de savon ; cette maison a été un des pionniers de la socialisation de l'industrie.

William Filene et Fils, Boston, Mass. Grands magasins de Nouveautés. Un vrai représentant de la nouvelle méthode ; un entrepreneur moderne au sens propre du mot.

American Rolling Mill Company, Middletown, Ohio.

The Packard Piano Company, dont le président, Albert S. Bond, est le type de l'entrepreneur moderne.

Swift and Company, Chicago, Ill. Wholesale Meat Packers. Voir spécialement l'œuvre de John Calder dans cette Cie.

The Dennison Manufacturing Company, Framingham, Mass. Grands fabricants des nouveautés en papier.

The Goodyear Tire and Rubber Company, Akron, Ohio.

Joseph and Feiss, Cleveland, Ohio, vêtements pour hommes.

The Link Belt Company, Philadelphia, Pa.

The Wayne Knitting Mills, Fort Wayne, Indiana. Le président
Théodore Thieme est un entrepreneur du nouveau type.

Nunn, Bush and Weldon Shoe Company, Milwaukee, Wis.

The Plimpton Press, Norwood, Mass.

The Ford Automobile Company, Detroit, Michigan.

PREMIERE PARTIE

Raisons fondamentales du Changement dans le Credo de l'Entrepreneur.

Dans un sens, on peut dire que l'âge d'or n'a jamais existé. Peut-être sommes nous destinés à atteindre la perfection et nous y acheminons-nous graduellement. Heureusement pour ceux qui désirent travailler, le but est encore très éloigné. Que « the old order changeth, yielding place to the new »¹ n'est qu'une loi du progrès. Si la civilisation américaine est en train d'évoluer, ce n'est pas parce que l'Amérique est jeune, ou libre, ou radicale, mais parce qu'elle suit la règle générale d'évolution. Si on assiste en Amérique à des changements plus rapides qu'ailleurs, ce n'est pas parce que ce pays est plus audacieux, mais parce qu'il a les coudées plus franches, parce que ses laboratoires sont bien outillés, ce qui permet une prodigalité, pourrait-on dire, d'expériences scientifiques. Si nous approchons de la solution du vieux

1. Tennyson's Idylls of the King : The Passing of Arthur.

conflit industriel, c'est parce que les problèmes auxquels nous devons faire face reposent sur une vaste base et que la nécessité d'une paix industrielle en est accrue en proportion. Si nous sommes idéalistes, il se peut très bien que notre idéalisme soit né de notre prospérité. Si nous avons reçu en partage les moyens matériels d'être « socialement » généreux, notre sentiment d'humilité doit être d'autant plus grand.

CHAPITRE PREMIER

Le Conflit a abouti à un échec.

Notre développement industriel récent a présenté dans toutes ses phases le spectacle d'un désordre pitoyable. La guerre a été en vogue. De graves abus ont provoqué le conflit, puis le conflit est devenu la règle, le mode de procédure.

Prenons par exemple, le conflit entre le travail et le capital. C'est une lutte qui a été menée d'après la tactique militaire : des positions capturées et maintenues au moyen de la force ; du terrain perdu, des batailles rangées, de la stratégie, des armistices de courte durée et des pourparlers sans fin. Certaines formules attrayantes, souvent employées à tort, parce que le sens en est peu connu ou point connu du tout, constituent la terminologie du conflit : « The right to work », « the right to organize », « the right to strike », « a living wage », « a minimum wage », « an eight hour day », « collective bargaining »¹,

1. « Le droit au travail, le droit à l'organisation, le droit de grève, un salaire normal, un salaire minimum, la journée de huit heures, le contrat collectif du travail ».

voilà quelques-uns des cris de ralliement du Travail. D'autre part, le capital a déployé ses bannières où sont inscrits les cris de guerre bien connus : « This is my business, I made it, I own it, and I'll run it as I please », « Nobody can dictate to me¹. » Quand la guerre est déclarée, les journaux parlent de « forces lining up » and de « tests of strength². »

Il y a ensuite conflit dans les rangs mêmes du Travail : « organised », « non organised », « union », « non union », « open shop », « closed³ shop », et d'autres qui se livrent une guerre mortelle, beaucoup plus violente peut-être que celle qui met aux prises le Capital et le Travail. Le travail syndiqué représente un très petit pourcentage de la masse totale des travailleurs en Amérique, mais il y a certaines professions dont 90 % des membres font partie du syndicat. La lutte entre « union » et « scab⁴ » a souvent dégénéré en une sorte de guerre civile dont les excès ne connurent point de limites et où les violences personnelles furent largement pratiquées.

Il y a enfin, le conflit dans le sein du « business ». Les cris de ralliement ont été : « Business is business », « competition is the life of trade », « Do

1. « Cette entreprise est à moi, c'est mon œuvre, elle m'appartient et je la dirigerai comme je l'entends. Personne ne peut me donner des ordres ».

2. « Forces assemblées », « ils se mesurent ».

3. Open shop, entreprise où syndiqués et non syndiqués travaillent. Closed shop, n'admet que les syndiqués,

4. Syndiqués et jaunes.

the other fellow before he does you¹ », ce qui est une autre façon de dire qu'une entreprise est une institution dure et froide où la victoire est au plus agile et au plus fort. Si quelques tentatives considérables ont été faites contre ces pratiques de la concurrence, ce fut toujours sous la forme de monopoles dangereux où les grands poissons mangeaient les petits; à la fin, ces monopoles se sont tournés contre les consommateurs et ont porté la guerre dans un nouveau domaine.

Ce conflit n'a abouti à rien. Il n'y a jamais eu une bataille décisive amenant une paix durable. Aujourd'hui, une réaction considérable se manifeste contre l'ancien régime industriel. On réclame à cor et à cri la paix industrielle. Le Travail , — syndiqué et non syndiqué, — désire la paix. On est en droit de dire que la grande majorité de la classe des travailleurs en Amérique n'est pas affectée par la propagande radicale de ceux qu'on appelle les « rouges ». L'American Federation of labor et ses organisations alliées et secondaires se sont déclarées à plusieurs reprises contre le Soviétisme ou contre toute autre forme de gouvernement qui menacerait la prospérité matérielle du pays. Parmi les organisations du Travail radical, les « Independent Workers of the World » est une des plus formidables, mais son

1. Les affaires sont les affaires. la concurrence est la vie même du commerce. Dépasse ton concurrent avant qu'il ne te dépasse,

influence est limitée à un petit groupe de mécontents, lequel ne représente en aucune façon l'opinion véritable du Travail américain. L'industrie a besoin de la paix. L'entrepreneur américain a commencé à comprendre que la vie même de l'industrie et du commerce était menacée par la continuation du conflit. Le peuple désire la paix. Pendant des années, les caricaturistes des journaux et des périodiques ont représenté « M. le Grand Public » toujours lésé, contemplant d'un œil inquiet ce qui se passait dans l'arène industrielle. On désire arriver à une paix parce qu'on sait que le conflit ne rapporte rien, et s'il y a un critérium de succès en Amérique, c'est bien la petite phrase suivante : « It pays », cela rapporte ! Mais ce désir d'arriver à une paix s'explique par d'autres raisons encore.

CHAPITRE II

La nouvelle conscience sociale du Travail

Sans entrer dans une discussion au sujet des nombreux et grands problèmes généralement groupés sous le titre de « Labor Problems », il est nécessaire de mentionner un certain nombre de résultats obtenus dans ce domaine. On ne peut nier que la classe des travailleurs ait été et soit encore trop souvent exploitée, brimée et lésée. Les horreurs du Sweating System sont trop récentes pour que le souvenir en soit diminué ou disparu. L'agitation menée contre les conditions du travail de l'enfant dans les usines est considéré dans le cours de l'histoire comme une manifestation toute nouvelle : la preuve, c'est que la Cour Suprême des Etats-Unis vient de déclarer que la « Child labor law » était anti-constitutionnelle. Le « Sweat Shop » and le « Child labor » existent toujours aux Etats-Unis, en dépit du grand progrès accompli dans le domaine de la justice sociale. Les classes des travailleurs organisés et non organisés ont eu trop souvent à lutter contre un patronat impitoyable.

A la base de ces maux, on trouve cette doctrine erronée qui ne veut considérer le Travail que comme une marchandise. Cette doctrine est une survivance de l'enseignement de Ricardo et de Malthus et elle est chargée de tout ce pessimisme qui faisait déclarer à Turgot que :

« En tout genre de travail, il doit arriver et il arrive que le salaire de l'ouvrier se borne à ce qui est nécessaire pour lui procurer sa subsistance ¹ ».

Il y a eu tendance théorique et pratique en Amérique à considérer le « Travail » comme une sorte de matière première dont le prix et la qualité variaient suivant la loi de l'offre et de la demande. La valeur d'un produit manufacturé était calculée d'après la matière première, la main-d'œuvre, et la dépréciation de la machine. Si la matière première était abondante, le produit était bon marché, de même pour la main-d'œuvre; si elle était rare, elle était coûteuse et le sort du travailleur était temporairement adouci. La main-d'œuvre était une chose qui devait être acquise aussi bon marché que possible, dont on devait extraire le profit maximum, et qu'on pouvait rejeter ensuite comme une chose inutile. Le Travail en tant que classe, était condamné à une sorte d'esclavage économique bien décrit par Turgot. Le Travail était littéralement un groupement non concurrent, et s'il y avait dans

1. Gide et Rist : *Histoire des Doctrines Economiques*.

son sein des travailleurs qui arrivaient après de grands efforts à sortir de leur classe pour entrer dans celle des propriétaires, ils constituaient de rares exceptions.

Comment le travailleur américain considérerait-il cette situation ? C'est maintenant que nous pouvons poser la question suivante : Qu'est-ce qu'un travailleur américain ? Dans un pays où la masse des travailleurs est grossie chaque année par un afflux considérable d'émigrants, une définition est nécessaire. Nous nous occupons ici de l'ouvrier qui est soit le citoyen américain, soit celui qui est resté en Amérique le temps nécessaire pour acquérir le droit de cité et pour comprendre, dans une certaine mesure, le sens du mot Démocratie. Ce type représente pour la plus grande partie la grosse majorité de toute la population ouvrière.

Cet homme est suffisamment éclairé pour se rendre compte qu'il existe une démocratie sociale et industrielle aussi bien qu'une démocratie politique. Il veut que le principe « un pour tous et tous pour un » ait une application pratique. Il est devenu ambitieux. Il fait des rêves de prospérité et de confort pour lui et pour sa famille. Il aimerait connaître les arts, les lettres, la musique, les choses de la vie spirituelle aussi bien que celles de la vie matérielle et il demande pourquoi il ne lui serait pas donné la possibilité de les obtenir ainsi que le temps nécessaire pour en jouir.

Mais on dira que tout ceci fait partie de la vieille conception démodée du socialisme utopique, que c'est du Fourier, du Cabet, du Robert Owen pur et simple. Pas du tout. Il est vrai que l'idéal de la démocratie sociale et industrielle en Amérique a été développé à un degré surprenant. Mais s'il y a quelques projets audacieux d'établir des « New Harmonies » ou des cités d'Icare en Amérique, ils ne trouvent point de partisans ni dans le Travail ni dans le Capital. De plus, si les changements qui se sont produits dans le code de justice industriel ont une grande portée au point d'être d'un radicalisme extrême, on ne remarque tout de même point les signes d'une tendance qui demanderait le renversement des institutions existantes par une révolution. Le travailleur américain ne s'élève pas contre les institutions de la rente, des intérêts et des dividendes. Il demande sa part, c'est-à-dire ce qui lui donnera, non seulement « le nécessaire pour lui procurer sa subsistance », non seulement le confort, mais les moyens et le temps nécessaires pour exprimer sa personnalité. Il demande qu'on reconnaisse qu'il a une personnalité. Il veut se sentir une partie utile, essentielle et intelligente de l'organisation à laquelle il apporte sa force et ses services. Il nie le principe qui veut que l'ouvrier soit simplement une dent dans une roue. Il se rend compte qu'il peut être aussi une force sachant diriger, créer, aussi

bien qu'une force motrice, comme il l'est plus ou moins en ce moment. Il ne nourrit aucune fantaisie utopique, et n'use pas non plus de menaces communistes. Il ne réclame qu'une application pure et simple d'un régime industriel démocratique.

L'Industrie a dit : « Le travail est une marchandise et c'est la quantité qui en détermine le prix ».

L'esprit de justice répond : « Le travail n'est pas une chose, mais un être humain doué d'une âme. »

M. Frank P. Walsh, président du gigantesque « War Labour Board », dans une interview accordée à Charles Wood du *New York World* en 1918 s'exprime en ces termes :

«... C'est quelque chose de bien nouveau pour l'ouvrier américain, car c'est non seulement un traitement équitable selon les anciennes règles, mais la suppression complète de ces vieilles règles, en tant qu'elles traitaient le « travail » comme une marchandise et non comme un être humain doué de sensibilité.

Dans une interview du même genre, H. L. Grant, un des « efficiency engineers » les plus importants en Amérique dit à M. Wood :

« La démocratie signifie : l'essor donné aux énergies de chacun permettant le travail de création, quelque chose de plus qu'une liberté d'opinion s'exprimant dans des discussions illimitées... La démocratie véritable consiste dans l'adaptation harmonieuse des affaires humaines aux lois naturelles, permettant ainsi à tous les individus de développer au plus haut degré toutes les forces vives de leur être ».

Il y a quelques années seulement, on parlait de

« la main-d'œuvre » comme de « grandes masses sans pensée », « des créatures muettes du seigneur. » Le « Travail » a commencé à réclamer son droit de figurer parmi « Nous le peuple ¹ ».

1. Préambule de la Constitution Américaine.

CHAPITRE III

Changement du Point de vue Industriel

Dans les périodes relativement courtes de paix industrielle, l'entreprise américaine a progressé à pas de géant, ce qui prouve bien qu'il existe dans le travail de production une force potentielle toujours prête à se manifester quand toutes les forces de cette production s'unissent pour une entente. Les entrepreneurs américains le savent bien. Ils se rendent compte que le conflit a abouti à un échec pour eux. Ils tournent leurs efforts non seulement vers une entente cordiale avec le Travail, mais ils dirigent aussi leur attention vers les erreurs fondamentales contenues dans les théories du passé.

Les abus de l'industrie de monopole, au cours des trente-neuf dernières années, ont abouti à une sorte de glorification du principe de la concurrence. Le terme de « concurrence libre » a été fréquemment employé comme synonyme de bonne santé dans les affaires. Ce principe une fois posé est devenu un fétiche adoré avec ferveur. L'expérience est en train de prouver

l'erreur que l'on commet. La concurrence est égoïste, étroite, coûteuse et ruineuse. La coopération a pour but de conserver chaque atome d'énergie et de lui faire produire son maximum d'utilité. Quelqu'un a dit que dans les relations internationales, la concurrence est mère de la guerre et des désaccords. Dans les entreprises, la concurrence a joué le même rôle. Elle a représenté ce vieil esprit qui considérait le succès comme la justification de la force. C'était en somme la vieille doctrine : « La force prime le droit ».

Mais l'entrepreneur n'a pas perdu de vue le côté moral de la question. Le problème en face duquel se trouve l'industriel d'aujourd'hui n'est pas : Comment puis-je supplanter mon concurrent ; mais c'est celui-ci : Comment pouvons-nous satisfaire la grande masse des besoins de l'humanité avec le minimum de friction et pour le plus grand bien de tous. Ceci sonne hautement idéaliste, si l'on se place au point de vue de la vieille doctrine ; mais la solution envisagée sous le jour que projette l'échec des conflits et jugée d'après les nouveaux principes démocratiques, est plutôt une solution logique qu'un rêve utopique. Malheureusement, au moment même où nous écrivons ces pages, l'Amérique est la proie d'une des grèves les plus graves de l'époque actuelle.

Il semble inutile de dissenter sur les réformes et sur la renaissance industrielle quand on se trouve en

face de signes tellement évidents que le vieux régime industriel est toujours en vogue. Nous avons en effet admis qu'un petit pourcentage seulement de patrons aux Etats-Unis est prêt à accepter le nouveau credo industriel et à lui donner au moins une chance d'essai. Ces entrepreneurs ont fait leur apprentissage dans la vieille école qui demandait « the proof of the pudding in the eating¹. » — « Cela réussit-il », n'est qu'une autre façon de dire : « Cela rapporte-t-il. » Cependant, un petit nombre d'hommes qui, dans beaucoup de cas, incarnent le plus beau type de génie industriel, sont en train de préparer un nouveau terrain pour un travail de coopération. Ces hommes représentent une tendance bien arrêtée d'arriver à une solution pacifique des différends industriels. Ils sont prêts à consentir des sacrifices pour faire de la démocratie industrielle une réalité. Nous verrons combien leur influence est grande quand notre discussion portera sur les manifestations de cette réforme.

La vérité est que le programme est de nature idéaliste. Ce mot est heureusement en train de perdre l'arome spécial d'impossibilité pratique qui y est généralement attaché. Il y a quinze ans, un idéaliste du point de vue des affaires n'était qu'un rêveur, n'ayant aucun contact avec les dures réalités de la vie. Aujourd'hui, le bon sens de l'entrepreneur est prêt à

1. Que le mérite de la théorie soit prouvé par l'expérience.

admettre qu'un idéal peut conduire à la vérité, c'est-à-dire, à la justice, l'ordre, la loyauté, toutes choses essentielles pour l'établissement d'une prospérité véritable.

DEUXIEME PARTIE

L'Entrepreneur et son rôle social

Il a été nécessaire d'insister longuement sur le cadre dans lequel l'entrepreneur américain travaille. Il n'est pas seulement entouré des vastes ressources naturelles d'un pays qui double sa production tous les dix ans, mais il se trouve aussi en face d'un régime social qui est en train d'évoluer. Heureusement, il n'est pas trop lié par les traditions. Il faut souvent des siècles pour faire des traditions et l'Amérique compte à peine cent cinquante ans d'existence. C'est peut-être cette indépendance même vis-à-vis de la tradition qui permet à l'entrepreneur américain d'affronter avec succès les problèmes du nouveau régime industriel. Il est prématuré de dire jusqu'à quel point il réussira, mais il y a une chose certaine : si l'entrepreneur américain établit une entente définitive entre le « Capital » et le « Travail », en ce qui concerne leur part respective dans la production, l'Amérique

peut envisager une ère de prospérité économique sans pareille dans l'histoire.

L'entrepreneur américain est une figure curieuse. C'est un type dont on sait peu de chose, un type aux possibilités illimitées. Il occupe une place très importante dans la vie américaine et son influence se fait sentir efficacement dans tous les aspects de cette vie. Il est peut-être le plus Américain des Américains.

CHAPITRE PREMIER

L'Entrepreneur Américain du Passé et du Présent

On peut dire que l'Amérique est parvenue à un stade démocratique très élevé si l'on se place au point de vue des privilèges sociaux dont elle bénéficie. Quand les rédacteurs de la Constitution se déclaraient contre les titres de noblesse, ils s'efforçaient sincèrement d'appliquer les principes d'égalité. Depuis, il est coutume de juger l'individu non d'après la naissance, mais d'après ses capacités. C'est vrai que nous avons eu nos « first families of Virginia » et ils ne sont pas rares les New Englanders qui sont fiers de se réclamer des Pèlerins de 1620. Mais même un pareil héritage ne peut sauver un individu de l'oubli s'il s'abstient de contribuer au développement de l'humanité.

Pendant la dernière moitié du XIX^e siècle, il y avait une large classe d'hommes en Amérique qui s'intitulaient des « self-made men ». La majorité de ces hommes avaient peu ou point fréquenté l'école, fait

dont ils s'enorgueillissaient très souvent. Il y a des hommes qui ont su s'élever seuls à des situations sociales très importantes. Nous songeons en ce moment à un certain Américain qui vient de se retirer des affaires à soixante ans, après avoir gagné plus de deux millions de dollars dans « a chain of retail stores » qui est une entreprise commerciale comprenant des petits commerces de détail multiples et variés. Cet homme se vantait toujours de n'avoir reçu qu'une instruction primaire. Cet individu est le type de milliers d'Américains qui, grâce à leur cerveau, à leurs bras et à leur génie surent acquérir la fortune et les plus hautes situations. Plusieurs de ces hommes sont venus en Amérique en émigrants. Ce beau sujet de roman : des gamins déguingandés, aux yeux largement ouverts partant à la conquête du Nouveau Monde dans les entrepôts des steamers, toute leur fortune nouée dans un mouchoir et qui, vingt ans après, se rendent de leur usine à leurs affaires dans une superbe limousine, est une histoire vécue.

Comme il a déjà été dit, ce phénomène est dû aux ressources immenses qu'offre l'Amérique ainsi qu'au peu de concurrence qu'on y trouve. C'est, en somme, le génie naturel tombé sur un terrain propice. Il y a cinquante ans, quand l'industrie américaine était à ses débuts, quand les grandes lignes de chemin de fer furent projetées et exécutées et quand l'âge de fer et d'acier en Amérique commença à poindre,

ce « self-made » entrepreneur occupait une place prépondérante. On l'appelait « capitaine d'industrie », « potentat de l'acier », « roi du charbon ». Cet homme était intéressant parce qu'il faisait preuve de qualités viriles. Il avait toute l'audace du pionnier et toutes les qualités combattives du soldat. Mais il était intensément individualiste. Cet Américain était un produit du temps. Il évoluait en même temps que le pays. Il n'avait pas beaucoup de conscience sociale. Il se trouvait engagé dans ce grand match où l'agilité et la force seules comptaient, où les considérations morales figuraient à peine, ou étaient même complètement négligées. Ce fut l'époque qui produisit les premiers Vanderbilt, Carnegie, Rockefeller et Harriman. Ces hommes sont les prototypes de centaines d'autres connus comme les fondateurs de la grande industrie américaine, « non les moindres de nos rois du commerce »¹. Si on les juge d'après nos principes de justice moderne, on trouvera qu'ils étaient lamentablement dénués des éléments mêmes de la justice sociale. C'est un fait bien connu que les ouvriers qui travaillaient dans les fonderies de Carnegie étaient isolés et exploités. Mais il faut se rappeler que Andrew Carnegie était un produit de son temps. Il vivait à une époque où il fallait ou lutter ou mourir. C'était un grand organisateur, un général

1. Kipling : *The Cruise of the Mary Gloster*.

en chef, mais un chef d'esclaves. Son génie naturel et son courage indomptable le menèrent à une grande victoire financière. A cette époque, John D. Rockefeller, Sr. pouvait dire « que le public aille audiable » ; car l'idée de conscience sociale commençait seulement à prendre naissance. C'est un fait bien connu que beaucoup d'entrepreneurs de cette période édifièrent littéralement leur fortune sur la sueur, le labeur, et les pleurs des femmes et des enfants. On n'a plus besoin de revenir sur les maux de cette époque. Ils font partie d'un stade social transitoire. Le « capitaine d'industrie » a eu son heure et l'entrepreneur moderne a des conceptions toutes différentes.

Aujourd'hui, l'industriel américain se trouve en présence des grands changements dont nous venons de parler. Il s'est rendu compte que le travailleur commence à prendre conscience de ses droits et n'acceptera plus l'esclavage ancien. Il sait que le système de la production capitaliste est à l'épreuve et qu'il doit ou se justifier ou disparaître. Il est conscient des vastes chances non tentées encore qu'offre l'Amérique. Il sait qu'il y a de la richesse en réserve dans la production et cette richesse est grande. Il s'est résolument mis à la besogne pour mettre sur pied les organisations qui vont libérer les forces du Travail et du Capital afin que celles-ci puissent créer cette richesse. Il a devant ses yeux l'exemple de la débâcle communiste en Russie. Il est ferme-

ment opposé à la révolution et à la destruction. Son programme de travail est un programme qui repose sur des bases solides où chaque aspect du problème est étudié et qui présente une compréhension juste et saine des droits de tous. Il est curieux de constater comment ces mêmes hommes, qui avaient reçu leur enseignement dans la vieille école, sont maintenant devenus les leaders du nouveau mouvement. Charles Schwab avait été ouvrier dans les usines et fonderies de Carnegie. Il travaillait comme apprenti sous les ordres du rigide patron écossais. C'est peut-être aujourd'hui le plus grand producteur d'acier en Amérique. Dans une interview récente accordée à Charles Woods du *New York World*, il s'exprime ainsi :

« L'industrie n'est pas une armée. On ne peut atteindre son objectif en donnant tout simplement les ordres convenables. Vous n'obtiendrez rien en forçant vos ouvriers à vous obéir au doigt et à l'œil. L'industrie est une force créatrice. Pour obtenir des résultats, on est obligé de tenir compte de l'initiative individuelle de chaque membre de l'organisation. On doit faire appel à son esprit de création. Le patron qui essaye de commander en despote doit être maudit. Le vrai leader n'est pas celui qui substitue sa propre volonté et son cerveau à l'intelligence de la masse, mais celui qui libère les énergies de la masse de manière à ce que celle-ci puisse exprimer sa volonté¹. »

Il y a dix ans, une pareille affirmation aurait semblé dangereusement radicale. Comparons ceci avec

1. Charles W. Wood, *The Great Change*.

ce que Otto Kahn dit de Edward H. Harriman dans une critique récente adressée à l'industrie américaine :

« Il s'acheminait vers la réalisation de son but, sans sourciller, l'esprit plein de ressources et implacable comme la Destinée, montrant cette patience suprême, qui, selon Disraeli est le propre du génie. Sa carrière est comme la personification de l'individualisme effréné. Pour le mieux ou pour le pire (personnellement, je crois que c'est pour le mieux à moins que nous n'allions trop loin et trop vite), les gens semblent déterminés à dresser des obstacles devant le déploiement des forces économiques tout comme autrefois ils mettaient des entraves à l'absolutisme des despotes. C'est pourquoi je crois que Mr. Harriman n'aura pas de successeur ¹ ».

Avant d'examiner en détail les méthodes employées par l'entrepreneur moderne dans ce nouveau travail de réorganisation, il est bon de nous arrêter un instant sur le programme de travail de l'association des entrepreneurs, programme bien vaste qui se propose d'élaborer et de faire appliquer un code moral des affaires dans le pays tout entier. Il y a dix ans, les patrons s'unissaient pour combattre les syndicats. Les associations patronales étaient des groupements puissants et très riches, toujours sur la défensive pour lutter dans le conflit qui ne donnait jamais aucun résultat. Dans ces dernières années, un nombre de plus en plus considérable de Chambres de Commerce se sont intéressées à ces problèmes,

1. Otto H. Kahn, *Our Economic and other Problems*.

mais sans beaucoup d'enthousiasme. Cependant, on assiste en ce moment à un grand nombre de manifestations dont le seul but est de créer une solidarité parmi les entrepreneurs en vue de l'élaboration et de la propagation d'un code de morale des affaires, lequel devra avoir un caractère nettement « constructif », qui sera comme le boulevard de la stabilité et de l'ordre en période de trouble et de difficultés. Ceux qui connaissent le mieux l'entrepreneur américain reconnaîtront que, quelles que soient ses fautes, il n'est pas sentimental. Obstiné, malin, dur, sévère, sont les épithètes qu'on lui adresse le plus souvent. Néanmoins, il est vrai qu'il est en train d'adhérer à des organisations fondées sur des principes d'essence presque religieuse. Une organisation modèle de ce genre est le « Rotary Club » fondé il y a à peu près treize ans, qui compte maintenant des centaines de branches et des milliers de membres, qui possède des ramifications internationales dont l'importance grandit continuellement. Ci-après se trouve un exposé sommaire des statuts de ce Club ainsi qu'une partie du programme adopté à la Convention annuelle de 1915.

Le *Rotary Club* se réunit chaque semaine à un déjeuner ou à un dîner.

Le seul système d'élection des membres consiste à nommer un individu actif et représentatif de chaque profession et de chaque métier du pays.

Buls.

Encourager et développer :

Des sentiments élevés de justice sociale dans les affaires et les professions.

L'idée d'entraide sociale comme base de toute entreprise honorable.

Le désir de tout Rotarien de contribuer au bien-être commercial, social et moral de la communauté.

La création de relations nombreuses qui sont un élément de succès.

L'échange d'idées et de méthodes commerciales et industrielles, considéré comme un bon moyen d'augmenter l'utilité des Rotariens.

La reconnaissance de l'honorabilité et de la dignité de toute occupation légitime de tout Rotarien comme le moyen pour lui de servir la Société.

Avantages.

Connaissance d'hommes qu'on doit connaître.

Occasion de bénéficier d'une bonne camaraderie, sincère et saine.

Création d'amitiés sincères et utiles.

Compréhension claire du travail, des problèmes, et du succès de son prochain.

Acquisition des méthodes qui donnent les meilleurs résultats.

Stimuler le désir de servir nos semblables et la société en général.

Avantages pratiques résultant de l'extension des relations et de la confiance qu'on a su inspirer vis-à-vis de soi-même et de son travail.

Voici les articles dix et onze de la constitution adoptée à la sixième Convention annuelle de l'Association internationale des Rotary Clubs, à San Francisco en 1915.

Article X : Ne pas avoir plus d'obligations envers un Frère Rotarien qu'envers tout autre membre de la grande

famille humaine, parce que le génie du Rotary n'est pas dans la pratique de la concurrence, mais dans l'esprit de coopération; car l'étroitesse de vues ne peut trouver place dans une institution comme le Rotary Club et les Rotariens soutiennent que les Droits Humains ne sont pas l'apanage des Rotary Clubs, que ces droits sont d'une essence aussi profonde que ceux de la race humaine, et c'est pour atteindre ces buts élevés que le Rotary Club existe : C'est pour faire l'éducation de tous les hommes et de tous les groupements industriels.

Article XI : Enfin croire à l'universalité de la « Golden Rule » : « Fais à autrui ce que tu voudrais qu'on te fit ». Nous soutenons qu'une plus grande cohésion existe dans la Société quand il est accordé à chacun des chances égales permettant de profiter des ressources de cette planète.

Il y a quelque chose d'un peu naïf et d'enfantin dans ces statuts. On pourrait aussi supposer qu'ils forment le rituel de quelque loge ou de quelque culte. Ils renferment beaucoup d'expressions verbeuses et grandiloquentes. Il y a quelques années, de telles énonciations auraient paru tellement idéalistes qu'on les aurait rejetées dans le domaine de la fantaisie. Cependant, quand nous avons écrit en Amérique pour qu'on nous envoyât un exemplaire de ce code, nous nous sommes adressé au vice-président d'une grande aciérie qui a amassé des milliers de dollars dans une entreprise organisée d'après les principes de ce Club.

Nous savons personnellement que ces principes inspirent toutes les actions de cet homme. Le Rotary Club n'est ni un culte, ni une loge, ni une religion. Il n'a rien de mystique ou d'ésotérique. C'est l'ex-

pression vivante de la volonté de l'entrepreneur moderne qui désire créer un régime industriel qui procurera le plus grand bonheur au plus grand nombre. L'entrepreneur de la vieille école aurait relégué toutes ces idées dans le royaume de la théorie et les aurait laissées au sociologue et au professeur d'université. L'entrepreneur de la nouvelle école a lancé ces idées lui-même et les a propagées de sa propre initiative.

Le Rotary Club est une des manifestations de cette tendance moderne qui vise à la démocratisation de l'industrie et du commerce. Dans chaque cité des Etats-Unis, il y a des clubs et des associations qui s'efforcent avec ardeur de contribuer à la solution des problèmes de l'industrie. Dans notre propre ville de San Francisco, le Commonwealth Club et le Commercial Club comptent parmi leurs membres la majorité des entrepreneurs de la communauté. Ils se réunissent fréquemment à des conférences où ils entendent parler des méthodes, des expériences et des enquêtes de leurs collègues. Dans ces meetings, chaque genre d'entreprise est représentée, ainsi que chaque profession et chaque organisation ouvrière.

Il est inutile de dire que ces nouvelles méthodes ont suscité des critiques nombreuses. La masse des entrepreneurs est sceptique. Le Travail Organisé est en général méfiant. Ceux qui sont partisans de

changements radicaux dans le régime social, tels que l'abolition de la propriété privée, ont coutume de parler de l'effort que fait le patron pour résoudre le problème comme du : « Capital on its good behavior¹ ». Le but de cette thèse n'est pas de discuter le communisme ou la propriété privée. Le monde contemple encore avec épouvante les expériences désastreuses et l'échec gigantesque du radicalisme rouge en Russie. Nous avons la ferme conviction que l'entrepreneur américain considère avec des sentiments d'hostilité l'idée d'une calamité pareille fondant sur l'Amérique.

Nous pouvons maintenant aborder une brève discussion du système et des méthodes employées.

1. Le capital se montrant bon prince.

CHAPITRE II

De la Théorie à la Pratique

On a déjà dit que le nouveau type d'entrepreneur a cessé de considérer le « travail » comme une marchandise. Ceci, sans doute n'est pas un système utopique. Nous avons fréquemment entendu les entrepreneurs dire que ce n'était pas par amour de l'art qu'ils faisaient des affaires. Nous ne sommes pas sûrs que ceci soit toujours exact. Aujourd'hui, un grand nombre d'entrepreneurs prospères trouvent de vraies joies dans leur travail. Leur travail, en effet, n'est pas seulement un moyen de subsistance ou une source de profits. Le plus souvent, il satisfait l'instinct créateur de l'individu et procure cette grande satisfaction que donne l'effort accompli. Néanmoins, il est sans doute vrai que le désir du gain est à la base de la majorité des entreprises. Tout système super-généreux qui admettrait le partage de ces profits avec tous les éléments qui concourent à la production serait probablement un acheminement vers l'absurdité. Un des meilleurs « efficiency experts » d'Amérique, M. William R. Basset, cite l'exemple

suivant à peu près dans ces termes : Un entrepreneur qui occupe 500 hommes pourrait, en apportant à ses affaires une attention continuelle ainsi qu'un jugement clair, réaliser, mettons 10.000 dollars de bénéfices annuels. Si cette somme était divisée également entre tous les éléments qui concourent à la production, ceux-ci recevraient la « magnifique » somme de 20 dollars, qui serait une sorte de petit revenu supplémentaire et qui diminuerait d'autant la récompense à laquelle a droit l'entrepreneur pour son initiative et pour les risques qu'il court. Cette vérité est trop évidente et ne nécessite pas d'autres développements. Tout article de production a un certain prix de revient, et ce prix est déterminé par le coût de la main-d'œuvre et par celui du matériel employé. Si la part du « travail » doit figurer dans la valeur du produit pour une plus grande partie, d'où cette part viendra-t-elle? La réponse intéresse au plus haut point l'industrie moderne tout entière. L'entrepreneur prospère est en train de la trouver, en partie du moins, dans *l'accroissement* de la production et dans la réduction du coût de production. Ici, nous devons tenir compte du « scientific management », science si vaste, qu'elle constitue aujourd'hui une branche spéciale de l'industrie. Cette organisation comprend un personnel ayant reçu un enseignement technique supérieur et toute une armée d'experts qui consacrent tout leur temps

à des recherches et à des expériences. Mais la production ne peut être augmentée et le prix de revient ne peut être diminué en vertu du « scientific management » seulement. Il y a beaucoup d'autres éléments dont il faut tenir compte et que nous considérerons tout à tour.

a) SCIENTIFIC MANAGEMENT.

Frédéric Winslow Taylor a été dénommé le père du « scientific management ». De nombreux volumes ont été écrits sur son œuvre et il y a même un certain nombre de sociétés en Amérique qui portent son nom. Cet homme semble avoir été un expert en matière de mécanique humaine. Bien qu'il fût lui-même un ouvrier et bien que ses expériences et ses découvertes témoignent de son génie, il ne faut pas oublier qu'il appartenait à une époque qui n'avait pas encore commencé à comprendre la place du facteur humain dans la production. Cependant, l'entreprise moderne a contracté une grande dette envers Taylor. Toute cette science du « scientific management » est sortie de l'adaptation qui a été faite de l'être humain à sa tâche. Du chaos de la première période industrielle, on a vu sortir l'ordre, la régularité et une immense économie de matériel et d'énergie. La critique la plus courante du Taylorisme d'aujourd'hui consiste à dire qu'il a détruit l'initiative individuelle du

travailleur et a réduit celui-ci à l'état de simple automate. Nous ne croyons pas que ceci soit entièrement vrai. La division du travail dans l'industrie moderne est un phénomène dont Taylor n'est pas responsable. L'ouvrier expérimenté du passé, qui faisait seul la paire de chaussures tout entière, n'avait pas la force de lutter contre le système de la spécialisation des tâches introduite par les machines. Il est sans doute regrettable que l'ouvrier moderne des fabriques ait perdu l'ardeur qu'il mettait à la création du produit entièrement façonné de ses mains, qu'il ne lui soit plus donné l'occasion de jouir de la beauté de son œuvre et qu'il ne connaisse plus la satisfaction que fait éprouver l'effort tenté et accompli. Ceci est le résultat inévitable du machinisme. La vérité est que le travailleur ne perd pas forcément le sentiment de sa personnalité, ni même un certain intérêt pour son travail de routine, s'il jouit des fruits de son travail et s'il s'intéresse au fonctionnement de l'ensemble de ces forces productrices. Le Taylorisme échoue tout simplement lorsqu'il se propose d'épargner l'effort humain sans partager les bénéfices de cette épargne avec l'individu qui l'a rendu possible.

S'il y a une chose que l'entrepreneur américain moderne d'aujourd'hui est en train d'apprendre, c'est que ses travailleurs doivent saisir le sens de chaque effort qui est nécessaire pour augmenter le

rendement de l'entreprise et qu'ils doivent également recevoir de larges parts de l'épargne obtenue. La science du « scientific management » est poussée à un degré surprenant. Elle accomplit des merveilles au point de vue des économies, mais si les bienfaits de cette science se traduisent entièrement par une augmentation des dividendes, le « scientific management » n'a aucun pouvoir pour effectuer une coordination entre le Travail et le Capital.

Cependant, ici, nous nous trouvons en face d'un grand facteur d'accroissement de la production où le génie de l'entrepreneur se révèle dans toute sa supériorité. L'entrepreneur moderne a appelé auprès de lui tout un groupe d'experts dont la plupart étaient inconnus il y a vingt ans. Dans les manufactures d'aujourd'hui, il y a un bureau des statistiques qui peut fournir les renseignements relatifs au travail de chaque ouvrier, de chaque machine, ainsi que tout ce qui concerne le matériel. L'usine elle-même est conçue ou réorganisée de façon à assurer, avec un minimum de frottement et avec un maximum de régularité et de vitesse, le passage du produit en cours de construction, à travers les différents ateliers. Dans les grands laboratoires, le travail des experts consiste à perfectionner les matériaux, à étudier la question des frais, à découvrir des matériaux de remplacement et à veiller à l'écoulement des sous-produits. D'autres experts s'occupent de la ques-

tion de l'économie dans la manipulation et du perfectionnement de l'outillage et des machines. Récemment, nous avons visité une grande manufacture de châssis et de portes dans le Far West. L'édifice est une merveille de construction et d'aménagement. Chaque machine, dans l'usine, est actionnée par sa propre force, de sorte qu'elle peut travailler indépendamment du système total. De grands tuyaux amènent la sciure et les copeaux des rabots et les font circuler rapidement à travers de longs tubes jusqu'à la fournaise où d'immenses chaudières sont alimentées uniquement par les déchets des machines à raboter. Le bois est amené dans l'usine sur de petits chariots. Les opérations de transformation commencent dès que le bois pénètre dans la manufacture. Le produit en cours de transformation roule de machine en machine avec une rapidité incroyable. Ainsi le bois arrive par une porte sous forme de simples planches et sort par une autre sous forme de portes et de fenêtres.

Quand on compare une telle installation avec la vieille manufacture d'il y a 20 ans, on remarque en effet un contraste frappant. Une des premières tâches accomplies dans l'organisation scientifique de l'industrie a été la conception et l'organisation de l'usine de façon à permettre aux opérations de transformation de s'effectuer avec le maximum de facilité. De même, en ce qui concerne le service des comptes,

de vérification et d'administration. « L'office management » est devenu une science en soi et les résultats sont aussi intéressants que ceux obtenus dans l'usine. L'entrepreneur est arrivé à se rendre compte que des qualités d'ordre et d'organisation affecteront toute l'organisation. De plus, elles constituent un des éléments importants du contentement des travailleurs.

Puis il y a l'étude approfondie de toutes les opérations de la production à la fois humaines et mécaniques. M. Basset cite un certain nombre de cas notés au cours de son expérience personnelle et qui sont très significatifs. Il avait été chargé de faire des enquêtes sur le coût élevé de la production dans une certaine usine d'automobiles. Un ouvrier dont la tâche consistait à faire des assemblages de pièces en exécutait quatre par jour à raison de 80 centimes la pièce. Une étude du cas montra qu'il aurait probablement pu faire 10 de ces assemblages pendant le même temps. Voici les faits :

«... 10 assemblages de pièces furent placés sur sa table le lendemain matin. Selon sa méthode habituelle, il exécuta les trois premières opérations ordinaires sur la pièce. La 4^e opération consistait à perforer quatre trous de 3/64 inches dans chaque moulage. Il souleva un moulage (du poids de 40 livres) et se dirigea vers une machine à percer éloignée de 25 pieds. Nous l'arrêtâmes et envoyâmes chercher une machine à percer portative. Il n'avait jamais essayé de se servir d'une machine portative de crainte de casser les forets. Notre homme perfora plusieurs trous et l'ouvrier en fit ensuite de même en quatre fois moins de temps qu'il n'avait l'habitude de le faire ».

On procéda à l'analyse complète de l'opération et le jour même de cette première expérience, le rendement de travail de l'ouvrier s'éleva jusqu'à 10 et plus tard jusqu'à 13, sans fatigue ou effort supplémentaire. Ainsi, dans toute l'usine, chaque opération fut mise à l'étude et l'on substitua des « idées » à l'indifférence et au gaspillage.

Mais on objectera que les « efficiency experts » ne sont pas des entrepreneurs, d'une façon générale du moins. Il est vrai que ces hommes appartiennent à une classe de professionnels, mais le rôle de l'entrepreneur ici n'en est pas moins important. C'est comme il a déjà été dit, un rôle d'adaptation. Taylor avait étudié les mouvements des muscles de l'ouvrier dans chaque opération de travail. Ses disciples ont continué à appliquer ses principes et à les développer dans les applications psychologiques et biologiques. Mais il fallait que l'entrepreneur comprît la nécessité de tels perfectionnements et il devait aussi trouver le rapport entre ces grands changements et ce grand facteur humain de la production qu'on appelle le « Travail ». Les premières expériences de Taylor ont eu pour effet de produire un abaissement du coût de production. Le « travail » ne recevait rien de cette économie réalisée. Le résultat fut une hostilité croissante contre toutes les expériences « d'efficiency ». Le « travail » ne vit là qu'un moyen de retirer de son effort quotidien un produit supplémen-

taire dont le bénéfice allait à ceux qui avaient entre leurs mains les moyens de production. Aujourd'hui cet état de choses est en train de changer rapidement et pour le mieux. Le chef d'entreprise a vu que la première chose à faire était de s'assurer que le travailleur comprenait le pourquoi de son effort. Si on peut lui démontrer que sa puissance de rendement peut être augmentée sans qu'il en résulte pour lui un accroissement de fatigue, mais bien souvent au contraire une diminution de fatigue, il s'intéressera probablement à l'affaire. Mais s'il sait qu'une telle augmentation du rendement signifie pour lui un meilleur salaire et plus d'heures de loisir pour se développer à tous les points de vue, il y coopérera sûrement. Bien plus, il deviendra lui-même un « efficiency expert », en ce qui concerne sa tâche particulière, fait qui a été noté dans beaucoup de cas. Des travailleurs ont présenté, en effet, les meilleures idées en vue de l'amélioration de leur propre production.

« Efficiency » est un mot terrible. Avant la guerre, on entendait beaucoup parler de l'« Efficiency allemande » en Amérique. Nous en eûmes des exemples bien frappants pendant la guerre, dans les troupes massées qui se lançaient à l'attaque au pas de parade. Sûrement, l'industrie américaine avait été un moment menacée par « l'efficiency » prussienne, mais heureusement la nouvelle justice sociale a établi l'import-

tance du facteur humain et les droits de « l'âme » humaine, même quand cette « âme » travaille avec ses mains.

b) SALAIRES.

Dès qu'on parle de rémunération d'un service rendu, on met du même coup le doigt au cœur même des griefs du Travail contre le système Capitaliste. Non pas qu'il n'y ait d'autres griefs, mais la question des salaires est de beaucoup la plus importante. La vieille conception de l'entrepreneur était celle d'un individu qui risquait en vue d'un gain. On disait que puisqu'il courait les risques, il devait récolter les bénéfices de l'entreprise. De plus, on parlait beaucoup de son droit à rémunération pour son initiative et son génie créateur. Il y a certainement une grande part de vérité dans ces deux affirmations. Autrefois, tout profit était considéré comme la juste rémunération du risque couru. Ceux qui possédaient les moyens de production parlaient de leur droit d'obtenir des hommes et des choses tout ce qu'ils pouvaient. L'entrepreneur d'aujourd'hui admet que, autrefois, celui qui courait les risques prenait une trop grande part des dépouilles. Nous ne pensons pas qu'il y ait une tendance très répandue à vouloir se passer de l'entrepreneur. La débâcle de l'industrie russe, le retentissant appel au secours que ses

soit-disant leaders ont adressé aux entrepreneurs on été une forte leçon. S'il y a aujourd'hui des socialistes marxistes en Amérique qui réclament le droit pour le travailleur de diriger sa propre usine et d'organiser son propre système de production, il y a une grande majorité de travailleurs et de patrons qui se rendent compte de l'impossibilité d'un pareil état de choses. Les entrepreneurs sont en train de chercher une solution qui ne soit ni un remplaçant ni un compromis. Ils prennent en considération les revendications des travailleurs et les pèsent dans la balance de la justice sociale. Le grand facteur des ambitions humaines et le désir du travail de voir ses droits reconnus seront traités dans des chapitres séparés, mais la question de la rémunération est certainement une question primordiale.

Du temps de Turgot, le travailleur vivait dans un état d'esclavage salarié à peine au-dessus d'une misère noire. Bien que, de nos jours, des progrès considérables aient été réalisés et que le mode de vie de la classe laborieuse se soit amélioré, il ne s'est pas produit de changements fondamentaux dans le système de répartition des bénéfices. En Amérique, les syndicats ont réussi à faire élever les salaires au moyen d'une agitation constante et souvent par des menaces et des violences; mais à cette hausse des salaires a correspondu une hausse du prix des articles de première nécessité et le Travail s'es

de nouveau trouvé dans ce cercle vicieux dont nous avons eu tant d'exemples. Nous ne prétendons pas qu'il existe en Amérique un entrepreneur qui ait résolu le problème, mais il est suffisamment prouvé que beaucoup d'entrepreneurs éclairés l'ont, pour la première fois, examiné loyalement avec la volonté de le résoudre.

Le droit à un salaire minimum, qui est un salaire normal, est devenu un principe bien établi. Mais un salaire normal peut être seulement le salaire qui permettra à l'individu de se conserver en vie. Un salaire minimum qui serait suffisant pour le célibataire suffirait à peine à un homme chargé de famille. L'ouvrier a droit à sa part de confort et de repos. Si l'industrie doit être organisée de façon à permettre à l'ouvrier de satisfaire son désir de créer et de construire et de participer au succès de l'entreprise, cette industrie doit également donner à l'ouvrier la possibilité de vivre largement en dehors de l'usine.

Une des premières tentatives faites en vue de réaliser ce programme a été l'institution du partage des bénéfices, « profit-sharing ». L'idée n'est pas neuve et n'est pas particulière à l'Amérique. On dit que ce système a existé en Angleterre à une époque aussi reculée que le XIII^e siècle. L'exemple de Leclaire, le peintre et décorateur de Paris, date de 1842.

Ce système, tel qu'il est aujourd'hui communément appliqué aux Etats-Unis, consiste à mettre de côté

une quantité « raisonnable » de bénéfices qui seront versés aux actionnaires, une autre partie de ces profits constitue la réserve pour les cas imprévus, une autre sert à couvrir les frais d'administration et de direction et l'on divise ensuite le reste entre les membres du Travail et du Capital appartenant à l'entreprise. Les modes de partage des bénéfices sont innombrables. Les parts sont calculées quelquefois scientifiquement, quelquefois arbitrairement. La répartition des bénéfices entre les travailleurs peut avoir pour base leur salaire ou leur temps de service ou les deux. Le paiement peut être fait en argent ou en actions. Actuellement, il y a une tendance très marquée à employer une forme quelconque de partage des bénéfices dans toutes les grosses affaires. Les résultats ne sont pas connus.

Un des problèmes les plus difficiles auxquels l'entrepreneur d'aujourd'hui doit faire face est la question même de la participation des employés aux bénéfices de l'entreprise.

Tout d'abord, le travailleur est à peine préparé à comprendre le système du partage des bénéfices. Ceci n'est pas tout à fait de sa faute. Quand il aura le temps et les moyens d'étudier les théories de la production et quand on lui aura enseigné à connaître la valeur de tous les facteurs concourant à la production, le système du partage des bénéfices pourra devenir un moyen précieux de régler son

salaire. Mais actuellement, du moins, l'ouvrier ordinaire est tout à fait incapable de comprendre le système du bonus. Demander aux ouvriers d'une usine de supporter, en une période industrielle particulièrement mauvaise, une partie des pertes, leur semblerait probablement une injustice criante. Le Travail considère que son droit au salaire est un droit inaliénable et sacré; mais si vous le mettez dans la classe des participants aux bénéfices, il ne faut en aucune façon, lui demander de prendre sa part des pertes. De plus, il est de toute évidence que tant qu'il s'agira de bénéfices à partager, il y aura satisfaction apparente; mais que vienne la morte-saison et que les bénéfices cessent, les récriminations se feront inévitablement entendre.

Il est difficile de dire de quelle façon l'entrepreneur résoudra le problème. Chez quelques entrepreneurs tout au moins, il y a tendance à supprimer le système du partage des bénéfices jusqu'au jour où l'ouvrier sera prêt à le comprendre. Le système employé généralement consiste à élever les salaires jusqu'au maximum compatible avec une bonne organisation et tous les efforts tendent à rendre l'ouvrier conscient de son rôle et de sa responsabilité vis-à-vis de l'organisation tout entière. Ces facteurs seront étudiés sous le titre « Intérêt Mutuel ». Pour le moment, il suffira de dire que le système du partage des bénéfices est à l'épreuve et que les résultats ne sont pas encourageants.

Les modes de détermination des salaires sont légion : travail à la pièce, bonus, (sliding scale), salaire fixe, contrat de travail où le salaire est fixé d'après la tâche, et bien d'autres formes encore. C'est soit le patron qui en fixe le taux d'une façon arbitraire, soit le syndicat, soit un comité mixte où l'élément ouvrier est représenté. Peu importe le système employé. C'est l'esprit qui est à la base du système qui importe et il doit se proposer de donner au Travail sa part réelle de la valeur de la production. La vieille conception était d'obtenir autant que possible en donnant le moins possible. La nouvelle conception est celle d'un « square deal » (juste part), ce qui signifie, du point de vue de l'entrepreneur, le désir sincère de rétribuer équitablement et, du point de vue de l'ouvrier, de fournir un « fair day's work » c'est-à-dire une journée de travail consciencieusement remplie. Tout ceci a été admis en théorie depuis longtemps en termes généraux, mais le moment est venu où ces idées doivent être mises en pratique. Il y a encore en Amérique des entreprises où les dividendes d'actions montent quelquefois jusqu'à 20 %, mais ces maisons ignorent systématiquement tous les principes de justice quand il s'agit de rémunérer leur salariés. Dans son nouveau rôle d'adaptation et de coordination, l'entrepreneur doit trouver les justes limites à la fois pour le capital et pour ceux qui font fructifier ce capital. On peut enseigner aux

actionnaires à se contenter de 6%. Une administration scientifique de l'affaire peut réussir à faire croître les bénéfices dans des proportions énormes, ce qui permet de disposer de plus grands excédents de recettes qui serviront à augmenter les salaires.. Le travailleur pourra ainsi être affranchi des affres de la pauvreté et de la crainte du chômage; il pourra ainsi développer sa puissance de travail. On peut assurer le confort et la santé du travailleur de manière que, dans les périodes de maladie, il n'ait pas de soucis inutiles et que dans les périodes de santé, il puisse être en état de donner le maximum d'effort; avant tout, le travailleur doit prendre conscience de son rôle dans l'entreprise, et la confiance qui en résultera sera un autre facteur puissant de l'accroissement de la production.

Certes, on n'a pas encore atteint le salaire limite. Il est évident que le travailleur n'acceptera jamais la monotonie de ce cercle vicieux où les prix augmentent toujours un peu plus vite que les salaires ne s'élèvent. L'entrepreneur est arrivé à se rendre compte qu'un travailleur indépendant, se suffisant à lui-même, et qui tire une naturelle fierté de sa situation est un bien meilleur ouvrier que l'esclave salarié d'autrefois.

c) LES ŒUVRES SOCIALES DE L'USINE.

Il n'y a probablement pas dans le vocabulaire industriel tout entier, de terme qui ait été plus détourné de son sens que celui d'œuvre sociale (*welfare work*). Un public éclairé en Amérique a donné son approbation unanime aux mesures qui se proposaient de rendre le travail sain et sans danger. Il n'y a que de bonnes choses dans la législation qui protège la femme et l'enfant contre les abus du système industriel. Mais après qu'on eut reconnu la nécessité des mesures d'hygiène et de sécurité, les autres œuvres sociales n'ont pas été accueillies aussi favorablement par le monde industriel. Un « mouvement » qui réussit en Amérique donne souvent lieu à des excès. On a assisté récemment à une sorte de lutte gigantesque entre les patrons qui rivalisaient dans leurs essais de socialisation de l'usine. C'étaient des projets sans fin pour procurer des distractions aux ouvriers : salles de repos, salles à manger, parcs, jardins, salles de danse, jeux de boules, tennis, piscines, football, gymnases, etc. Faire une critique en bloc de cette sorte d'activité serait stupide. Point n'est besoin de se reporter à une époque très reculée pour trouver le travailleur exposé aux dangers des machines, à la poussière, à l'humidité, à l'obscurité et à l'indifférence de tous. L'usine moderne claire

comme le jour (« Day-light ») est un petit paradis à côté des usines d'autrefois sombres comme des prisons. Il est juste et bon que des repas chauds soient fournis et que des lieux de repos et de récréation soient mis à sa disposition. Il est juste et bon que l'ouvrier trouve dans l'usine même les salles de bains et les cabinets de toilette, ainsi que les soins médicaux. Les vastes étendues de terrains qu'offre l'usine sous forme de parcs et jardins seront comme un lieu d'inspiration pour toute cette force que représente l'usine ainsi qu'un stimulant et susciteront l'orgueil de la communauté qu'abrite l'usine. L'industrie américaine avait donné lieu à une avalanche d'institutions philanthropiques. Il y avait une tendance très marquée à gêner le travailleur. Aujourd'hui, on constate une réaction contre tout ceci dont le résultat sera la conservation d'une grande partie des bonnes choses que ces institutions renfermaient et une nouvelle compréhension des droits et de la volonté du travailleur en ces matières.

L'entrepreneur a constaté, à maintes reprises, que les œuvres sociales sont vouées à l'insuccès si le travailleur n'en a pas l'initiative et la responsabilité. Il y a une chose certaine, c'est que le travailleur n'acceptera jamais une œuvre sociale dans l'industrie qui se présentera sous la forme d'œuvre charitable ou philanthropique. L'entrepreneur clairvoyant sait que la santé et l'hygiène de l'usine sont

des questions de stricte justice. Quant aux distractions et récréations, il se rend compte qu'un travailleur qui se respecte ne se laissera pas imposer son « plaisir » et ne permettra pas non plus que des salles de danse et des piscines masquent la pauvreté des salaires et les longues heures de travail. Il y a probablement beaucoup à gagner à faire naître un certain « esprit » au sein de l'organisation. Dans une usine donnée, les travailleurs peuvent avoir le confortable et être heureux, et s'ils sentent que ce qui leur est dû leur est accordé, ils organiseront d'eux-mêmes ces modes de distraction et de récréation suggérés par un patron habile et diplomate et dont l'heureuse conséquence se fera sentir à travers toute l'organisation. Les sages leaders de l'industrie avancent à pas lents en matière d'entr'aide sociale. La tendance qui domine actuellement est d'accorder à l'ouvrier ce qui est juste en ce qui concerne le confort et les facilités de toutes sortes, d'encourager ce qui est sain et bienfaisant, de laisser au travailleur une grande part de liberté dans le choix de ses distractions et enfin d'organiser l'industrie de telle sorte que l'ouvrier puisse avoir le temps et les moyens, non seulement de se distraire, mais de rechercher ces choses qui contribuent à enrichir et élargir la vie.

d) QUESTION DU CHÔMAGE.

Quand le patron d'aujourd'hui cherche à résoudre la question de la justice sociale pour l'ouvrier, un de ses plus grands soucis est de trouver une solution au problème du chômage qui se produit toutes les saisons dans certaines industries et à celui causé par les grandes crises périodiques auxquelles l'industrie est depuis longtemps exposée. Une des terreurs de l'ouvrier a été et est encore celle de se trouver sans travail pendant de longues périodes continues. Beaucoup de tentatives ont été faites en vue d'améliorer cette situation. L'Etat s'occupe très activement de la question de l'assurance contre le chômage. Les syndicats cherchent également à résoudre le problème. Il n'est pas possible de discuter ici cette question si importante, mais on peut faire remarquer en passant que la grande expérience faite par l'Angleterre à ce sujet en matière d'assurance contre le chômage n'a pas eu le succès escompté. C'est peut-être la solution, mais d'autres expériences sont encore nécessaires.

Considérons d'abord les industries où existent des périodes régulières de morte-saison. Le très regretté professeur Carlton Parker, dont l'œuvre fut entièrement consacrée aux problèmes que nous étudions ici, a laissé un traité admirable sur la question de l'ouvrier employé à ces industries saisonnières

dans le Far West. Dans notre propre Etat, la Californie, il y a des milliers d'ouvriers occupés à la récolte, à l'emballage et à la mise en conserve des fruits. Dans toute la région des arbres fruitiers, il y a des usines de conserves de fruits et des emballeurs qui ne fonctionnent que pendant quelques mois de l'année. Un groupe de travailleurs errants se fait embaucher dans l'usine, y travaille toute la saison et en sort pour aller ensuite on ne sait où. Cette catégorie d'ouvriers ne peut apporter beaucoup d'intérêt ou de zèle au travail. Le professeur Parker a parlé de leur misère et de leur dénuement, ce qui explique que la propagande sournoise des radicaux et des révolutionnaires ait trouvé en eux des recrues faciles.

Les entrepreneurs font tous leurs efforts pour modifier cet état de choses. Les locaux et le matériel d'une entreprise donnée sont étudiés en vue de les utiliser à la fabrication d'autres produits dans les périodes de morte-saison. Un exemple typique est l'usine fabriquant le sucre de betterave qui n'est ouverte que pendant trois semaines de l'année. La saison entière dure environ deux mois. On a trouvé que cette usine pourrait être utilisée pour le travail de l'emballage fantaisie des fruits secs et des noix pendant une autre période de temps considérable. Le personnel avait facilement appris ces deux genres de travaux. Les problèmes d'adaptation sont nombreux, surtout dans les régions où les récoltes sont

constituées par une seule sorte de produits. Mais on a réussi à faire un effort de ce côté-là, qui sera poussé au point de faire changer la nature des récoltes dans certaines localités. Les saisons sont un fait sur lequel l'homme n'a aucun pouvoir et il sera toujours nécessaire d'avoir une main-d'œuvre supplémentaire pour le moment de la récolte; mais l'entrepreneur moderne est en train de se demander ce que deviendra cette main-d'œuvre supplémentaire une fois la bonne saison terminée, tandis que, d'après la vieille conception, on pouvait laisser l'ouvrier errer ailleurs et prendre ce que l'année suivante apportait en fait de travailleurs.

Le problème n'est pas moins important dans l'industrie tout entière. Des experts ont démontré qu'il y avait dans la production un certain cycle bien défini qui présentait une crise à peu près une fois en sept ans, avec des crises moindres tous les trois ans. Le Capital a généralement gagné suffisamment pendant les « bonnes périodes » pour supporter les tempêtes périodiques. Mais ces périodes de dépression ont toujours terrifié l'ouvrier. Ceux qui ont le doigt placé sur le pouls délicat de la production savent que lorsque l'argent est abondant et que le taux de la banque est bas, il y a d'ordinaire une grande activité dans les affaires. Cette activité peut s'élever jusqu'à un point maximum et alors la spéculation se donne libre carrière; puis, l'argent se fait rare, la gêne

commence. C'est ensuite la baisse subite, la production cesse presque complètement et l'ouvrier se trouve alors sans travail. La vieille théorie admettait naturellement cet état de choses : tel est le « sort » du travailleur, pensait-on, et bien que ce fût déplorable on n'y pouvait rien. L'entrepreneur moderne a une attitude toute différente. Tout d'abord, il s'efforce d'enseigner aux consommateurs à faire d'avance leurs commandes pour toute l'année, de façon à supprimer dans la production les mortes-saisons annuelles. Certains avantages sont offerts à ceux qui font ainsi leurs commandes d'avance et qui acceptent les livraisons avant l'ouverture de la bonne saison. Dans les usines où les productions saisonnières sont inévitables, tous les efforts sont faits en vue d'alterner les fabrications afin d'assurer un rendement régulier toute l'année.

La main-d'œuvre saisonnière est coûteuse. Si un ouvrier sait qu'il ne gardera son emploi que pendant quelques semaines, il sera très peu porté à travailler avec zèle et à prendre soin des machines ou du matériel avec lequel il travaille. Les « efficiency experts » se sont rendus compte des frais énormes qu'entraîne la mise au courant de nouveaux employés. Si une entreprise peut donner de l'ouvrage pendant toute une année d'une façon continue, il est probable que ces ouvriers se contenteront d'une rémunération inférieure et que leur travail portera la marque

d'un intérêt véritable. Ces ouvriers peuvent contribuer considérablement au rendement de l'usine, le prix de vente du produit pourra diminuer et l'activité du marché n'en sera que stimulée.

Un des éléments non moins essentiels de la réussite de l'entreprise est une connaissance profonde et exacte du marché et des facteurs qui dominent ce marché. Là où la demande porte sur les produits d'industrie saisonnière, il est nécessaire d'élargir le marché et d'y admettre les régions à industries saisonnières différentes. Quand un produit devient invendable dans une région, il est nécessaire d'aller dans une autre région où ce produit fait encore l'objet de demandes. Un exemple frappant, qui met en relief cette vérité, est la politique de vente de la grande Standard Oil Company de New York. Lorsqu'on distille de l'huile brute dans les alambics, le premier produit obtenu est le gaz, le deuxième est la naphthaline, le troisième la gazoline, le quatrième est le pétrole, le cinquième est l'huile à brûler, le sixième des huiles lourdes qui sont raffinées et servent au graissage et le résidu est employé au pavage des rues et à d'autres usages de ce genre. Naturellement, il y a des qualités différentes de ces produits et ceux-ci varient suivant les conditions d'extraction, mais en général, les produits obtenus sont ceux décrits plus haut. Il y a vingt ans, la gazoline était un produit de déchet. On la chargeait sur des navires

et on la jetait par dessus bord. Le pétrole était le produit principal. Quand la lumière électrique fut découverte et que l'industrie de l'automobile fut créée, le marché entier de l'huile fut révolutionné. Aujourd'hui, il faut distiller d'énormes quantités d'huile brute pour obtenir de la gazoline afin de satisfaire la demande croissante de l'industrie de l'automobile. D'autre part, la lumière électrique a pour ainsi dire chassé le pétrole du marché. Mais comme la quantité de pétrole qui est extraite des alambics demeure la même, si l'on n'avait trouvé un marché pour ce produit, ce dernier aurait été un produit de déchet. L'importance qu'a si rapidement pris le moteur à pétrole comme combustible a absorbé une partie de ce produit; mais la Standard Oil Company s'aperçut qu'il fallait trouver un autre marché et c'est pourquoi elle s'installa en Chine et au Japon où le pétrole est toujours un produit nécessaire. Elle a établi là-bas un immense système de distribution et vend presque au prix coûtant une minuscule lampe à pétrole qui, par son prix modique est à la portée de millions de consommateurs. Le marché au détail du pétrole est considérable, et tout le pétrole en excédent est pour ainsi dire absorbé dans le commerce avec l'Orient. Tout ceci est peut-être une illustration un peu fastidieuse, mais elle dépeint ce génie particulier qui sait créer un marché quand la nécessité le commande.

Les opérations de la Standard Oil Company en Extrême Orient ont beaucoup contribué au maintien à un prix bas de la gazoline dans la métropole; elles ont pour résultat de procurer des bénéfices qui ont été, en partie au moins, ajoutés aux salaires et d'encourager également les manufactures de la métropole à produire davantage.

Toutes les entreprises peuvent ne pas être assez importantes pour avoir besoin de s'adresser aux marchés étrangers. Dans ce cas, on peut recourir à certaines combinaisons commerciales, ou charger des commissionnaires de ces opérations. Si dans une certaine localité, la pleine saison pour les travaux de construction est à la fin du printemps, en été et au commencement de l'automne, l'usine qui manufacturerait des portes et des fenêtres, par exemple, ou tous les autres matériaux de construction, pourrait très bien trouver une région à sa portée où la pleine saison se trouve à des époques différentes de celles mentionnées plus haut. Cette région pourra ainsi acheter ces produits aux époques de morte-saison pour cette usine déterminée. Tout ceci contribue à fournir du travail continu aux ouvriers. Autrefois, un marché étranger ou même très éloigné était considéré comme un endroit où l'on pouvait trafiquer, pratiquer le dumping des produits en excès. Aujourd'hui, ces marchés peuvent devenir de véritables moyens permettant de fournir du travail

aux ouvriers, ce qui est un facteur très important de la paix sociale et de la prospérité véritable de l'entreprise.

Une fois de plus, il nous faut répéter que nous ne pouvons nous occuper ici d'une question aussi vaste et aussi compliquée que celle des marchés; mais il y a un fait certain, c'est que l'entrepreneur américain a commencé à comprendre que fournir à l'ouvrier du travail continu dans son usine, c'est faire un bon placement et que c'est la seule offre équitable à faire à ceux qui concourent à la prospérité de leurs affaires. Quand le travailleur sera affranchi des soucis qui accompagnent ces périodes de désœuvrement où le peu d'économies qu'il a pu faire est entièrement absorbé, il offrira une collaboration plus généreuse à la maison qui l'emploie. Ce n'est pas qu'il acceptera une rémunération moindre, il pourra au contraire en demander une plus forte, mais il doit pouvoir obtenir justice dans la matière, si une bonne organisation, ainsi que le désir de résoudre le problème avec bonne foi, peuvent y réussir.

e) L'OUVRIER. — UN ÊTRE HUMAIN.

Dans l'introduction, nous avons parlé de la nouvelle conscience sociale du travailleur. Nous avons eu l'occasion de constater, hélas, les beaux résultats de ce que la propagande radicale appelle « la cons-

science de classe ». Une revue a récemment publié un article sur l'instruction donnée par les communistes à leurs enfants. L'hymne national américain avait été parodié en un hymne de haine contre la Bourgeoisie. Pendant plus de cent-trente ans, l'Amérique n'a connu qu'une seule forme de gouvernement et un seul document garantissant la forme de ce gouvernement. Il y a une grande majorité de gens en Amérique qui respectent les institutions à l'abri desquelles ils ont été élevés et une très grosse majorité de gens également qui s'opposera très énergiquement à toute tentative menaçant de molester ou de renverser le gouvernement. Mais quand un régime social est à l'épreuve, seule une sincère considération des problèmes qu'il soulève peut conduire à des solutions durables.

Le plus grand antidote de la « conscience de classe » en Amérique est l'effort sincère accompli en vue de permettre à tous de goûter aux bonnes choses de la vie. C'est un professeur d'université qui nous a montré combien ce fait était exact lorsqu'il décrivait deux ouvriers contemplant une magnifique automobile qui venait de sortir de l'usine. L'un disait : « Est-ce que cela ne fait pas mal au cœur ? Je voudrais bien tuer le moineau qui roule là-dedans ». L'autre disait : « Chouette, c'en est une belle auto. J'en aurai une comme cela un jour. » L'entrepreneur clairvoyant se demande aujourd'hui comment il arrivera

à offrir à chaque ouvrier le moyen de jouir du confort, d'une culture intellectuelle et d'une vie plus large. Nous avons entendu des gens pousser des exclamations de surprise en apprenant qu'un ouvrier faisait donner des leçons de musique à sa fille. On dit fréquemment que, dans les périodes de salaire élevé, l'ouvrier ne sait comment dépenser son argent. On considère toujours comme un crime social le fait, pour un ouvrier, de porter une chemise de soie ou pour une ouvrière de porter des bas de soie. Mais quelques personnes du moins se sont donné la peine d'étudier les causes de ce phénomène. Qui peut blâmer l'enfant qui contemple d'un œil ravi les magnifiques bas de soie exposés dans les vitrines si, lorsqu'elle reçoit un peu d'argent, elle le dépense pour acquérir ces objets, le plus cher de ses vœux. Avec l'âge elle pourra se rendre compte qu'il y a dans la vie des choses plus belles que des bas de soie; mais jusqu'à présent, il ne lui a pas été donné l'occasion d'exercer son jugement. Un article récent de l'*Atlantic Monthly* citait le cas d'un ouvrier, qui arrachant les manchettes de sa chemise de soie, les montra tout exultant à son ami en lui faisant remarquer qu'elles coûtaient 20 dollars la paire et qu'il avait décidé de ne jamais en porter de moins coûteuses. Autrefois, on disait que tous ces signes étaient bien mauvais et témoignaient d'un goût de luxe qui ne doit pas exister chez les gens du peuple. Mais

aujourd'hui, il y a des gens sérieux qui se demandent qui a droit au luxe. L'Opéra, où les places coûtent cinq dollars ne doit-il être accessible qu'à ceux qui peuvent se permettre cette dépense parce que la Société leur a donné le moyen d'être oisifs? Le concert symphonique, source de beauté et d'inspiration, n'existe-t-il que pour ceux qui ont les moyens pécuniaires d'aller l'entendre? Et les voyages qui contribuent tellement à élargir et approfondir le jugement, ne sont-ils permis qu'à ceux qu'on appelle riches? Ces injustices sont celles qui entretiennent le sentiment de « conscience de classe » et donnent naissance à cette haine qui détruit tout, même cette beauté dont elle voudrait jouir.

Blâmerons-nous l'ouvrier d'être ambitieux? Au contraire, l'entrepreneur prospère s'aperçoit que c'est une qualité précieuse qui n'avait jamais été comprise auparavant. Si cette ambition signifie désir d'indépendance, sentiment de dignité et bon patriotisme, il signifie aussi accroissement de la production et avantages correspondants pour tous. Inutile de dire que tous ces sentiments doivent être guidés et dirigés. Si Rome n'a pas été bâtie en un jour, le régime social ne peut pas être non plus réformé en un jour. Si le travailleur a soudainement pris conscience, après des siècles d'injustice et de répression, il lui faudra bien quelques temps avant d'arriver à comprendre la vie dans toute sa signification.

C'est du moins l'entrepreneur qui a le privilège de fournir au travailleur l'occasion d'évoluer dans ce sens. Voyons de quelle façon.

Le développement des machines est en ce moment stationnaire, mais les possibilités de ce développement ne sont pour ainsi dire pas connues. L'ouvrier est, en un sens, victime de la machine, si l'on considère la monotonie et le manque d'intérêt de son travail. Comment peut-on arracher le travailleur à cette monotonie? Si le travailleur s'est rendu compte soudainement que les moyens de production lui ont été refusés et qu'il est obligé de travailler pour d'autres, peut-il s'intéresser à son travail et comment l'esprit de ce travailleur peut-il s'harmoniser avec la force de production? Si le travailleur a le sentiment très net qu'il a en lui une étincelle, et même, dans bien des cas, une flamme de génie créateur, comment ce génie pourra-t-il se manifester et quelle sera sa récompense? Si le travailleur arrive à voir que la science est une puissance et qu'il y a en elle et dans les livres une richesse qu'il ne soupçonnait pas, comment pourra-t-il trouver le temps de lire, et l'occasion d'entendre et de voir les vérités et les beautés de la vie intellectuelle? C'est à l'entrepreneur qu'incombe l'honneur de trouver la solution de ces problèmes.

L'Etat est très absorbé aujourd'hui par son œuvre de paternalisme, par les questions d'assurance, de

responsabilité des patrons, de la loi de huit heures, de la loi sur le salaire minimum, et par un nombre infini d'autres lois spéciales qui, en Amérique, tendent à protéger le travailleur. Il y a assurément beaucoup de bon dans ce programme. Cette législation repose, en partie du moins, sur l'idée que l'ouvrier est quelque peu enfant et qu'il est incapable de prendre soin de lui-même. Si ceci est vrai, et il y a sans doute beaucoup de vrai dans cette opinion, il est nécessaire de provoquer un mouvement social qui donnera à l'ouvrier l'occasion de devenir une grande personne, et le plus tôt sera le mieux. Dans une période transitoire, une législation qui protège le travailleur contre les abus du système industriel est nécessaire, mais dans la suite, continuer à appliquer ce même système, serait gâter le travailleur au lieu de le faire évoluer. La tendance nouvelle, qu'on remarque dans l'industrie, consiste plutôt à faire de l'ouvrier un homme en lui permettant d'abord d'accomplir son labeur avec joie et en lui accordant sa juste part dans la production, finalement en le laissant participer à la création, à la direction et à l'organisation de l'entreprise dont il constitue un élément. M. Basset a dit avec juste raison qu'un ouvrier ne travaillera pas uniquement pour un salaire. Un salaire élevé et des heures de travail réduites, des distractions et même des conditions hygiéniques de travail ne remplaceront pas le désir si puissant que nourrit chaque être

humain de prendre part au « jeu », de jouer un rôle dans l'affaire, de créer, d'étudier, d'aller au fond des choses, de prendre dans les affaires une part réelle et importante; d'avoir un intérieur, de pouvoir apporter à la famille tout ce qui dans la vie est beau et qui vaut la peine. Il désire se sentir apprécié et s'asseoir sans crainte au milieu de ses pairs, posséder et jouir de ce qu'il possède. Si tout ceci a semblé d'abord idéaliste et utopique, cela l'est beaucoup moins depuis que l'entrepreneur a commencé à rendre ces choses possibles. Il y a une dizaine d'années, l'idée qu'un travailleur pourrait participer à la direction d'une usine aurait semblé la dernière des folies. Il y aurait eu une foule de contradicteurs qui auraient fait entendre les anciens cris : Comment un ouvrier peut-il entendre quelque chose à la direction? Que peut comprendre l'ouvrier à la science des marchés, au système des comptes et au mécanisme financier? Mais il ne faut pas oublier que la nation américaine est née de la « Mère Démocratie » et que les principes fondamentaux ont si bien fonctionné que rien n'arrêtera leur application. L'industrie sera démocratisée et les bonnes choses du pays seront « du peuple, par le peuple, pour le peuple ». Tel est le sens de la politique industrielle dont l'initiative revient en grande partie à l'entrepreneur.

F) LA PARTICIPATION DU TRAVAILLEUR A LA DIREC-
TION DE L'ENTREPRISE

Il n'y a peut-être pas de chose plus frappante, dans la réorganisation et la démocratisation de l'industrie, que la participation de l'ouvrier à la direction de l'entreprise. Là encore, ce sont des qualités spéciales de l'entrepreneur que l'on a l'occasion d'étudier, car c'est souvent grâce à l'initiative de ce dernier que ce changement extraordinaire s'est produit. Plus que dans tout autre domaine, les partisans de l'ancien régime ont été hostiles à cette réforme. Il y a eu, et il y a encore, des entrepreneurs profondément convaincus que personne ne peut diriger leurs affaires à leur place. Il faut cependant se mettre à la place de ceux qui disent : « Cette entreprise est la mienne, pourquoi n'aurai-je pas le droit d'exercer mon contrôle et de la faire marcher comme je l'entends ? » L'entrepreneur de génie, qui a consacré à la création de son entreprise une vie entière d'efforts et de peines, doit nécessairement rechigner quand on porte atteinte à son autorité. Il est certain que les entrepreneurs étaient en droit de suspecter le contrôle des travailleurs. Jusqu'à ces temps derniers, on remarquait très peu, chez les ouvriers ou chez leurs leaders, le sens profond des affaires.

Bien des forces ont travaillé à opérer ce changement. L'industrie privée a été menacée par l'étatisme, par différentes formes de socialisme et par l'agitation constante du travail organisé. L'industrie privée est partiellement responsable de cet état de choses. S'il y a quelque mouvement considérable en faveur de la nationalisation de l'industrie ou du monopole de l'Etat, ce mouvement est dû, en partie du moins, aux abus que l'industrie placée sous le contrôle privé a pratiqués d'une façon permanente. Si les travailleurs organisés ont réclamé le contrôle de la production, c'est parce qu'ils ressentent encore les injustices criantes de ces dernières années. Mais la Société n'est pas encore préparée à voir dans la socialisation ou la nationalisation de l'industrie la panacée qui fera disparaître le désordre industriel. Le système du monopole de l'Etat, avec tout son cortège de maux, en particulier cette bureaucratie jouissant de véritables sinécures, ne s'est pas toujours montré sous un jour très favorable. Les plans de socialisme utopique ont habituellement dégénéré en une forme de société très analogue à celle dans laquelle nous vivons actuellement. Le communisme a été un échec historique et la dernière expérience n'a fait qu'augmenter les accusations accablantes qu'on porte contre lui. Le Travail n'a pas fait non plus de tentative heureuse de gouvernement de la Société industrielle.

Il y a des gens qui disent que toutes ces forces sont en train d'obliger l'entrepreneur à changer sa ligne de conduite. Il peut y avoir du vrai dans cette affirmation, mais il est plus juste de dire que l'entrepreneur partage en ce moment l'avis d'une partie toujours plus grande de l'opinion publique à savoir que la production soumise au contrôle privé, avec tous ses encouragements à l'initiative et à l'invention, avec toute la liberté qui résulte de l'absence de centralisation excessive est de beaucoup le meilleur moyen de procurer à la société organisée, marchandises, travail, paix sociale. Il est vrai que l'entrepreneur a tout avantage à défendre sa position, s'il ne veut être englouti par toutes les forces liguées contre lui. Il n'en donne pas moins un noble exemple, non seulement par son habileté à consentir des concessions, mais parce qu'il met lui-même en jeu les forces et les systèmes qui vont réaliser une entente durable entre le Travail et le Capital.

Quand il s'agit de l'application pratique d'un système qui admettrait l'ouvrier à la direction des affaires, l'expérience a prouvé que la plus grande circonspection est nécessaire. Les mineurs qui travaillent tout le jour sous la terre doivent graduellement habituer leurs yeux à regarder la lumière du jour. L'ouvrier que l'on a forcé à vivre dans l'obscurité sociale doit être mené vers la lumière lentement. Une des choses essentielles a été de convaincre

le travailleur que l'effort qui a été fait pour améliorer sa situation a été sincère et sans arrière-pensée. Pour l'entrepreneur, ceci n'a pas été seulement un travail d'apprentissage, mais un travail qui a détruit des années et des siècles de préjugés.

M. Cestre, dans son livre déjà cité, donne une analyse claire et intéressante des différentes formes de la participation du travailleur à la direction de l'entreprise sous le titre de « Démocratisation de l'industrie. » Le mot « démocratisation » est un **mot** heureux, car il exprime bien l'opération en **cours**. Si le travailleur se sent une partie importante de l'industrie à laquelle il appartient, il est naturel qu'il désire être représenté dans l'administration de l'entreprise. S'il est un principe essentiel sur lequel notre gouvernement fut fondé, c'est bien celui de la représentation. En vérité, notre population ouvrière a été en grande partie importée depuis que les premiers principes de la démocratie furent promulgués; mais ces principes ont été énoncés, exposés et appliqués mainte et mainte fois à toute l'organisation sociale en Amérique, de sorte que les émigrants, si autocratique que soit le gouvernement de leur pays, ont été très prompts à en saisir le sens.

Un fait des plus significatifs est qu'un des premiers projets et des plus heureux pour l'établissement d'un système de représentation dans l'industrie fut conçu par John D. Rockefeller, Jeune, qui avait hérité

de la fortune de son père, fortune que l'on sait avoir été acquise grâce à tous les abus propres à l'ancien régime industriel. C'est là un beau témoignage du grand changement qui s'est opéré. Bien qu'un autre exemple doive être cité ici, nous appelons l'attention du lecteur sur l'admirable exposé qui se trouve dans le livre de M. Cestre sur le plan Rockefeller. Une des premières mesures prises par le système de la représentation a été de faire disparaître l'arbitraire et la tyrannie du contremaître. Il n'était pas rare que de bons ouvriers dussent quitter leur emploi, parce que le contremaître considérait que harceler sans cesse ses ouvriers et les accabler de réprimandes et d'injures était une tâche sacrée. Le système moderne consiste à permettre à un atelier ou à un service déterminé dans l'usine de choisir son contremaître et de soumettre ensuite les décisions de celui-ci à un conseil quand l'affaire est douteuse. Dans les grandes entreprises, les différents services ont leur organisation propre (autonome) et des délégués sont choisis pour représenter ce groupement dans les services plus importants de l'usine. La discipline est une chose qu'on peut confier tout d'abord aux ouvriers. Si l'on se donne la peine de les guider, ils pourront former des comités qui établiront des règles concernant l'ordre et le rendement de l'usine. Ils pourront se réunir pour discuter sur certains actes entachés d'irrégularité ou à propos

de violation de discipline. Ils pourront se constituer en comités d'arbitrage pour régler des différends. Ils coopéreront avec intelligence et apporteront souvent leur expérience fort utile dans la création de tarifs de salaires et de tarifs pour le paiement du travail à la pièce. Ils pourront faire naître dans l'organisation un certain « esprit » qui sera durable et efficace parce qu'il sera spontané et qu'il sera le leur.

Si l'entrepreneur est assez raisonnable pour comprendre que l'hygiène et le confort sont des choses qui sont dues à leurs employés, ces derniers désireront eux-mêmes s'occuper des « œuvres de l'usine » et les diriger efficacement. Ils pourront même en avoir l'initiative et soutenir ces institutions avec leurs propres fonds.

Pour les questions d'ordre interne telles que discipline, économie de temps et de matériel, salaires, heures de travail et questions de bien-être général, le travailleur peut être appelé à jouer un rôle énorme. Ceci n'est en aucune manière un système pour l'amuser et le tenir tranquille. Il s'agit, au contraire de gagner son âme aussi bien que ses forces à l'organisation. C'est reconnaître son importance et lui faire jouer un rôle. L'expérience a prouvé que l'ouvrier est déjà capable de comprendre la science de la direction scientifique (scientific management) et même de contribuer largement à son succès. L'expérience a prouvé qu'il peut aussi comprendre les

opérations de comptabilité et non seulement appliquer les principes d'une bonne économie, mais les découvrir lui-même et les suggérer. On a constaté que l'ouvrier peut être un juge équitable et impartial dans les cas où un camarade s'est rendu coupable ou a été accusé de déloyauté envers l'organisation.

Quant aux questions de marché et de finance, les progrès ont été plus lents. Ceci n'est pas la faute du travailleur. On l'a toujours tenu éloigné des complexités des opérations financières et des marchés. On ne peut donc pas demander qu'il comprenne ces questions et les résolve, même au bout d'une génération. Mais on en a déjà fait l'essai et l'expérience sera activement poursuivie.

Naturellement, on alléguera que cette nouvelle activité de la part de l'ouvrier tient à ce qu'il a demandé à contrôler les moyens de production. C'est vrai dans certains cas. Nous ne savons pas à quel point les principes radicaux de socialisation de toute la production se sont emparés de l'esprit du travailleur américain. Il est vrai qu'on est grandement fondé à soutenir que l'ouvrier demandera même à travailler sous un régime capitaliste s'il sent que sous ce régime il sera traité avec justice. Mais il est vrai aussi que dans le travail de la socialisation et de la démocratisation de l'usine, le rôle nouveau de l'entrepreneur est des plus évidents. Personne n'aurait pu imaginer Edward H. Harriman demandant à ses

employés de se réunir pour discuter sur la question des salaires et on ne pourrait pas se représenter non plus John D. Rockefeller créant un parlement parmi ses ouvriers, lequel mettrait un frein très efficace à sa puissance et à son droit de contrôle. On a souvent raconté l'histoire de ce général qui, voulant montrer son autorité et son influence sur ses hommes, ordonnait à l'un d'eux de sauter par dessus une colline. On pourrait rappeler ce verset de l'Evangile, parlant de ce centurion qui se dépeignait en ces termes : « Je suis un homme qui a de l'autorité. Je dis à un homme : viens et il vient. Je dis à un autre : va, et il va. » Ceci était l'ancienne conception du monde industriel. Mais le temps des généraux de l'industrie est à son déclin. Le patron habile, qui dirige ses hommes en leur inculquant l'idée de responsabilité, qui organise son entreprise au moyen de l'esprit de coopération qu'il fait naître chez ses collaborateurs, dont la personnalité rayonne à travers toute l'organisation parce que cet homme est sympathique, sincère et juste, cet entrepreneur n'a perdu pour cela rien de sa dignité ni de son rang. Il a seulement partagé ces attributs avec ceux qui l'ont aidé à acquérir sa situation.

CHAPITRE IV

Intérêt Mutuel

La question de la terminologie à employer pour désigner ces opérations de socialisation a une importance toute particulière. Comme un auteur l'a dit :

« Plus d'une entreprise avait admis ses ouvriers à l'administration de l'affaire et était au début animée des meilleures intentions à leur égard; la flétrissure d'un nom a suffi à tout gâter ».

Le mot « welfare » a une réputation particulièrement mauvaise. En deux mots, l'industriel qui veut démocratiser son entreprise a appris qu'il ne peut se poser ni en philanthrope ni en moralisateur. S'il y a quelque chose dont l'ouvrier est aujourd'hui persuadé, c'est qu'il jouit de certains droits inaliénables qui protègent ou doivent protéger sa personnalité et son individualité. Personne ne désire recevoir la charité; personne ne veut avoir l'impression que ses distractions, ses jeux ou même son perfectionnement moral lui sont « imposés ». Le soin jaloux avec lequel l'ouvrier protège son droit de « faire et de créer lui-même son propre bonheur » est une heureuse carac-

téristique du chemin que le Travail a parcouru dans la société.

Le terme « square deal »¹ a été souvent employé. Il rappelle la vieille devise républicaine : « Un panier à déjeuner bien garni »². En réalité, ce que l'ouvrier obtient et ce qui lui est dû est plutôt une « part nouvelle », car autrefois il était tenu en dehors du partage. Peut-être le terme « square deal » marque-t-il le rapport exact entre le travail et le capital, peut-être créera-t-on une formule meilleure à mesure que ces relations se poursuivront ; pour le moment, « intérêt mutuel » est une bonne expression.

Un exemple permettra de mieux apprécier les résultats de la politique de « l'intérêt mutuel » telle qu'elle est pratiquée dans une des grandes aciéries du Middle-West, l'American Rolling Mill Company. Ce système présente de l'intérêt pour la question que nous étudions, car il a été créé par Mr. George M. Verity, le président et l'âme de la compagnie qui lui doit ses succès. Ce système a été discuté à fond pendant des années dans la plupart de nos meilleurs magazines, en particulier dans le n° de mars du *World's Work* sous le titre « Men, Ingots, and the Pursuit of Happiness » ; et aussi dans le n° de mai 1918 du *System* sous le titre « Why we have no Trouble with our Men ».

Les meilleures références que le système de « l'in-

1. Juste part.

2. A full dinner pail.

térêt mutuel », tel qu'il fonctionne dans l'American Rolling Mill Company, puisse offrir, c'est que, depuis vingt ans, il ne s'est produit aucune espèce de difficultés avec la main d'œuvre dans cette entreprise. Etant donné l'histoire agitée de l'industrie américaine au cours de cette même période, c'est un fait aussi significatif que surprenant. En 1918, la compagnie employait 5.300 ouvriers, tous travaillaient avec le sentiment qu'on les traitait loyalement et avec justice. 5.000 âmes est un nombre considérable, une véritable ville et la coordination de cette armée d'individus serait déjà une tâche gigantesque, même s'il n'y avait pas conflit entre le travail et le capital. A mon avis, l'homme qui a réalisé cette remarquable organisation a dit le fin mot dans un exposé qu'il a écrit lui-même :

« Pourquoi, ayant obtenu ces bons résultats, ne défendons-nous pas nos méthodes contre nos concurrents, comme nous le ferions d'une formule secrète ! Franchement, nous voulons que les autres vivent et travaillent heureusement ensemble car nous nous en trouverons mieux s'il en est ainsi. Ce qui aide l'industrie tout entière, aide chaque unité qui la compose et il faut que l'industrie tout entière fonctionne bien grâce à l'adoption de méthodes justes, avant de pouvoir espérer l'avènement d'une véritable prospérité ».

Voilà l'essence de cet esprit de coopération dont nous avons parlé. L'ancien esprit de concurrence aurait construit un haut mur derrière lequel il aurait enfermé la paix industrielle dans cette usine et l'aurait capitalisée au maximum aux dépens de son concur-

rent. Le nouvel esprit recherche l'harmonie de tous les éléments de la société et en particulier de ceux qui lui font concurrence. C'est dans cette largeur d'esprit que réside l'espoir de mettre fin au chaos industriel. Il renferme un sentiment purement chrétien. C'est là un point que nous discuterons plus tard. Mais il ne faut pas oublier que Mr. Verity est avant tout un homme d'affaires et qu'il reconnaît et admet que toute entreprise est menée en vue d'un bénéfice. Il n'entretient aucune idée utopique sur la répartition des richesses ou sur la fondation d'une « Cité du Soleil ». Il représente l'ordre capitaliste et il est à la tête d'une organisation privée qui est dirigée en vue de produire des bénéfices.

La réforme, dans cette entreprise, commença, il y a bien des années, par la constatation que l'ancien esprit d'antagonisme et de concurrence avait échoué. Une fois qu'on eut décidé d'inaugurer un nouveau système, il fallut rallier la sympathie et le concours d'un petit noyau d'ouvriers. Les entrepreneurs qui ont été séduits par les diverses méthodes de socialisation des affaires et qui se sont lancés dans les réformes, drapeau déployé et en poussant des clameurs, n'ont pas manqué de mettre en fuite l'intérêt et la coopération des ouvriers. Ces réformes ne se font pas du soir au lendemain. Ce n'est qu'avec le plus grand tact, par une éducation progressive et après avoir gagné leur confiance que ce président a réussi à convaincre la

grande masse des ouvriers à son service qu'il n'était pas un philanthrope et que son projet de réforme était dégagé de toute arrière-pensée. Il leur exposa l'idée d'intérêt mutuel dans ces simples termes.

« Vous nous aidez et nous vous aiderons et ensemble nous pourrons accomplir plus que nous ne pourrions le faire seuls ».

Il se mit ensuite à la réalisation pratique de son idéal.

Ceux qui sont au courant de l'industrie sur une grande échelle, telle qu'elle existe aujourd'hui, connaissent bien les risques énormes auxquels la majorité des ouvriers est exposée. Ceci est en particulier le cas de l'industrie de l'acier. « La sécurité d'abord » est devenu un mot d'ordre en Amérique, proclamé par tous les moyens dont dispose l'art de la publicité et propagé par ouvriers et employés pour la protection de leur vie et de leurs membres. Un grand nombre d'Etats ont promulgué des lois à cet effet. L'American Rolling Mill Company a nettement reconnu qu'elle avait le devoir de protéger tout individu à son service contre les dangers inhérents à l'entreprise. Les parties mobiles des machines qui constituaient une menace pour l'ouvrier ont été munies d'un écran, des abat-jour de métal protègent les yeux de la chaleur et de l'éclat du métal fondu ; des chaînes pendent devant les grands cylindres des laminoirs et protègent le travailleur contre les éclats possibles du bloc de métal qui fait

explosion au cours de l'opération ; toutes les précautions sont prises pour assurer une ventilation convenable et l'expulsion des gaz délétères. Le matériel spécial permettant de donner les premiers soins aux blessés est placé dans des endroits apparents dans les divers ateliers de l'usine ; une instruction spéciale est donnée à l'ouvrier, de manière que le camarade qui se trouve le plus près du blessé au moment de l'accident sache lui administrer les premiers secours. Enfin, des cours sont faits où on expose les dangers de l'usine et les moyens d'y parer. On ne néglige pas non plus le pouvoir de la suggestion : en effet, la première chose que voient les ouvriers en entrant le matin à l'usine est une énorme pancarte, presque aussi grande que l'édifice sur lequel elle est apposée, portant les mots : « Soyez prudents ». Mais malgré toute l'attention donnée à la question de la sécurité, il se produit des accidents et souvent des accidents graves. La compagnie a organisé un hôpital moderne où le blessé reçoit gratuitement les meilleurs soins médicaux et chirurgicaux. En outre, ce même hôpital admet l'ouvrier ou sa famille en cas de maladie, également sans frais. Il y en a qui trouvent la direction « généreuse ». Mr. Verity estime que c'est simple justice. Puisque l'ouvrier doit s'exposer à des risques extraordinaires pour rendre la production possible, la Compagnie doit alléger ses épaules et son esprit de la charge extraordinaire de ce risque. Les mesures de sécurité et le

service d'hôpital ne sont pas « des œuvres sociales », c'est justice pure et simple.

Vient ensuite la question du « contact » entre les divers membres de la grande famille, afin que l'esprit d'unité et de coopération pénètre l'organisation tout entière. Il faut instruire cinq mille âmes, ayant cinq mille individualités distinctes, dans l'art de la coopération. Mr Verity compare son entreprise à une roue, dont le moyeu est le président et la jante est formée des centaines d'ouvriers de l'usine. La liaison entre le moyeu et la jante, qui est naturellement les rayons, est assurée par certains ouvriers choisis qui ont fait preuve des qualités nécessaires pour faire vivre et prospérer la Compagnie en appliquant la force ouvrière tout entière. Mais il ne faut pas croire que ces « rayons » sont uniquement des chefs de service ou des fonctionnaires de la hiérarchie naturelle de l'entreprise. Au contraire, ils appartiennent à toutes ses branches : en effet il y a intérêt à faire de la coopération une force agissante, coopération qu'ils sont à même de réaliser. Il existe vingt-deux de ces « rayons » et chacun d'eux porte au doigt une bague-cachet en or comme emblème de sa situation.

Ces hommes ont pour mission de veiller à ce que tous les membres de l'organisation, jusqu'au plus humble, non seulement soit traité avec justice et loyauté, mais qu'il comprenne les principes de l'intérêt mutuel et qu'il y croie. Voici ce que Mr. Verity dit de ses collaborateurs :

« Ils doivent diriger, animer et encourager l'organisation qui leur est confiée de manière à souder ses membres en une force virile et vitale qui agit dans une seule et même direction. Ils doivent créer et entretenir cette unité d'esprit et de but qui est aujourd'hui si essentielle à notre vie nationale ».

Il ne faut pas oublier que ces « rayons » sont choisis parmi les ouvriers et qu'ils sont sur un pied d'égalité avec eux.

La question du logement de toute cette foule se pose ensuite. Il s'agit de lui permettre de vivre normalement, sainement, et d'être heureuse en dehors des heures de travail. L'idée ancienne était que l'ouvrier devait se procurer ces nécessités de la vie du mieux qu'il pouvait. La nouvelle idée, est de le délivrer de l'angoisse de la « chasse au logement » et de lui permettre de consacrer tous ses efforts à son travail sans la préoccupation constante d'avoir à lutter contre les conditions d'entassement de la vie moderne pour trouver un toit pour abriter sa famille.

Le « Club des Célibataires » offre des logements agréables pour les célibataires de la compagnie. Des salons de repos, des fumoirs, des bains-douches, des chambres de premier ordre sont offerts à des prix qui couvrent à peine la dépense. Ceci n'est pas de la charité. Ce sont des affaires bien entendues. Si un homme a un foyer dont il peut être fier, cela influera sur toute sa vie et sur la qualité de son travail.

On procure des maisons aux ouvriers d'origine étrangère de l'usine. L'immigrant nouvellement arrivé

n'est pas considéré comme capable de s'adapter rapidement aux conditions de vie des cités américaines. La Compagnie l'aide à réaliser cette adaptation. Les loyers sont aussi bas que possible et on s'efforce d'enseigner à l'étranger le meilleur et le plus économique mode de vie. Des récompenses sont offertes pour les maisons les mieux tenues et les jardins les mieux venus. La Compagnie a récemment acquis une grande superficie de terrain qu'elle prête à ses ouvriers pour qu'ils se livrent à l'exploitation agricole. Chacun peut avoir le quart d'un acre à la seule condition qu'il le cultive lui-même. Pour l'étranger qui, au pays, était habitué à son petit jardin potager, ce terrain est une véritable source d'économies et de plaisirs car il peut y faire venir les légumes nécessaires à sa table et, en même temps, avoir la distraction et le plaisir du jardinage.

Les ouvriers de couleur disposent de dortoirs sains et des moyens de les rendre attrayants et intimes. Un instructeur spécial aide ces hommes à entrer dans la voie du progrès, parfois si lent et si laborieux, vers un mode de vie plus confortable. On leur procure des amusements et des récréations, mais on leur en laisse l'initiative dans une large mesure.

Dans la cité de Middletown, où sont situées les usines de la Compagnie, se trouve un club important qui appartient aux ouvriers de la compagnie et qui est entièrement dirigé par eux. Cette association non

seulement s'occupe des manifestations sportives et sociales de la vie du club, mais elle entretient un système important d'assurances contre les accidents et la maladie, qui, avec les bénéfices que donne la compagnie, affranchit presque complètement l'ouvrier de toute préoccupation pendant les périodes de maladie. La compagnie est derrière cette organisation et subvient largement à toutes ses dépenses.

Les ouvriers d'origine étrangère ont également un Club avec des salles de billard et les moyens d'étudier et de lire. Cela fait partie du système d'américanisation qui a pour objet de mettre en contact l'immigrant avec ce que la vie américaine offre de mieux, et cela aussitôt après son arrivée.

Mais, comme nous l'avons déjà signalé, les œuvres sociales, même si les employés en ont l'initiative, ne suffisent pas à rendre ceux-ci fidèles à une maison. L'American Rolling Mill Company a probablement fait un grand pas dans la voie de l'entente définitive du capital et du travail à son service, en donnant à ses ouvriers tout ce que la justice déclare dû au travailleur. Tout ce qui est fait pour encourager son instruction, ses progrès, son perfectionnement civique, a pour but de lui permettre de jouer son rôle dans la vie normale de la communauté. Le succès de cette partie du programme tient certainement au fait que l'ouvrier est convaincu que ceci n'est pas de la charité, mais son dû.

Il y a un autre facteur non moins important et bien qu'aucun des articles cités ne le mentionne, il convient de le signaler car il a une grande influence sur le problème que nous étudions. La rémunération du personnel de la Compagnie est relativement large. Nous disons relativement, parce qu'il est nécessaire d'avoir une base de comparaison. Tout d'abord, les salaires sont élevés mais non excessifs. Pour un Européen, vingt dollars par jour (au taux actuel du change environ 200 francs), est un chiffre fantastique et déraisonnable. Pourtant, cette compagnie paie en fait ce tarif à certains hommes auxquels sont confiés le chargement et le déchargement de certains énormes hauts-fourneaux dont le contenu seul représente une grosse fortune et dont la manipulation défectueuse entraînerait la perte presque totale du produit. Mais si un homme gagne vingt dollars par jour, c'est sans doute que le travail qu'il accomplit exige un effort physique si considérable qu'il ne peut s'y livrer que pendant dix ou quinze années de sa vie au plus. La capacité de cet homme à gagner sa vie, si l'on compte par années, doit être réduite d'un tiers. On lui paie sa fatigue supplémentaire, ses risques supplémentaires et sa part de responsabilité supplémentaire. Tout ceci n'est que justice, mais c'est une justice qui, aujourd'hui seulement, se traduit par des faits. L'American Rolling Mill Company a les moyens de payer de gros salaires parce que tous les individus qui font par-

tie de l'entreprise ont intérêt à ce qu'elle prospère. Beaucoup d'hommes jeunes de la Compagnie sont propriétaires de leur maison et possèdent une automobile — fait qui aurait été l'objet de vifs commentaires il y a quelques années, mais qui aujourd'hui ne provoque aucun étonnement.

Le président de l'American Rolling Mill Company a foi dans la participation aux bénéfices et a appliqué le système à son entreprise. Après ce qui a été dit contre la participation aux bénéfices dans un précédent chapitre, il convient d'examiner l'application du principe dans ce cas particulier. Tout le monde a entendu parler de «couper les melons» (cutting melons). Cela signifie que lorsque une entreprise donnée a accumulé une certaine quantité de bénéfices non distribués, elle annonce une espèce de dividende de gala et offre à tous ses actionnaires une généreuse « tranche » des bénéfices extraordinaires. Avec la réorganisation de l'industrie d'après les principes de la justice sociale, il n'y aura plus de « melon » à couper ou bien l'ouvrier recevra sa part du fruit. Mr. Verity estime que tout homme qui s'est montré dévoué et qui a pris une part active à l'entreprise doit avoir sa part des gains nets. Le montant est déterminé d'après l'analyse de :

« La nature du travail qu'il fait; la responsabilité qui lui incombe; la coopération donnée aux autres partners spéciaux et à la Compagnie; le loyalisme envers toutes les orga-

nisations de la Compagnie; et l'esprit de corps dont il a fait preuve ».

La différence entre cette espèce de participation aux bénéfices et celle qui répartit simplement les gains au prorata du salaire et des années de service, c'est que la première donne à l'ouvrier une part de responsabilité. Il lui faut gagner sa rémunération supplémentaire par les services qu'il rend. On lui paie ses idées. Il peut proposer de nouveaux appareils de protection; apporter des perfectionnements aux procédés employés; imaginer une forme nouvelle et heureuse de publicité, trouver le moyen d'économiser du temps en améliorant les méthodes de production et de manipulation des produits. Les ouvriers de l'American Rolling Mill Company ne savent jamais s'il y aura une distribution des bénéfices. Ils sentent qu'ils obtiennent leur juste part (*square deal*) et ils sont prêts à donner l'effort qui rend les bénéfices possibles.

Un des traits les plus frappants de la politique de cette compagnie, c'est le système des promotions. Autrefois, les grandes entreprises étaient, pour la plupart, des « affaires de famille ». Les fils des fonctionnaires et des directeurs de la compagnie succédaient à leur père dans l'affaire. Très souvent, ils n'avaient pas la préparation ou l'expérience nécessaires. Mr. Verity estime que les vacances doivent être pourvues avec des hommes sortis du « rang ». Le résultat, c'est

qu'au moins trois des vice-présidents de l'American Rolling Mill Company ont débuté comme ouvriers dans les ateliers. Par conséquent, un ouvrier quelconque de l'usine peut aspirer à occuper une situation élevée. Il y a place pour tous les hommes de génie qui peuvent se révéler. Ceci explique, dans une large mesure, la paix industrielle dont jouit cette compagnie particulière. Nous connaissons un jeune homme qui il y a dix ans, était employé au service des stocks (stock clerk) dans une grande compagnie d'électricité qui avait déjà commencé à sentir la nécessité de la justice industrielle. Aujourd'hui, cet homme est directeur du service commercial (chief salesman) au traitement de dix mille dollars par an. Il doit sa bonne fortune à un patron qui a eu la sagesse de permettre l'accès des hauts postes aux hommes de son entreprise qui étaient capables de les remplir. Mr. Verity déclare que c'est là un des moyens les plus sûrs de « faire naître l'esprit de corps et d'assurer la perpétuité des bénéfices ». Mais s'il doit être « mutuel » ce système « d'intérêt mutuel » doit agir dans les deux sens. Si l'entrepreneur est assez intelligent pour comprendre qu'il doit offrir une juste rémunération et donner au travail toute chance d'améliorer sa situation, il a le droit de compter que ses ouvriers ne seront pas en reste avec lui. Si l'ouvrier a commencé à sentir que c'était son droit d'exiger d'être bien traité et de critiquer son employeur, il a aussi commencé à voir qu'il doit, en échan-

ge, donner son meilleur effort. On entend proclamer la devise « une bonne journée de travail pour un bon salaire ». Nous ne croyons pas que cette idée offre une base solide de coopération du capital et du travail ». Une bonne « journée de travail » ne doit pas signifier seulement huit heures d'efforts physiques; cela implique que le travailleur est une partie de l'unité et que seuls son zèle et son courage et toute sa personnalité appliqués à la coopération avec son employeur assureront le succès des deux. De même « un bon salaire » ne satisfera pas le besoin actuel s'il n'implique pas ce qui revient en toute justice au travailleur au point de vue de la bonne administration, de la sécurité, des conditions de salubrité du travail, de la protection contre les risques inévitables, des chances d'avancement, des occasions d'appliquer la moindre parcelle d'ambition ou de génie, et un partage équitable des bénéfices avec le Travail sous forme soit de salaires importants, soit de boni soit de participation aux bénéfices.

« L'intérêt mutuel » est un grand pas vers la coopération. Il y a des signes manifestes que l'idée de « contrat » disparaît du monde des affaires en ce qui concerne le capital et le travail. Certains préconisent encore le contrat collectif (*collective bargaining*) comme une nécessité sociale. Il en est probablement ainsi à l'heure actuelle et il en sera ainsi tant que nous ne serons pas sortis de la période de transition et que la

coopération ne sera pas adoptée d'une manière générale. Mais aucun employeur ne peut passer de contrat avec le travail, soit individuel soit collectif, pour engager son intérêt et son zèle. De même, le travail ne peut passer de contrat avec son employeur pour obtenir son aide et sa coopération. Lorsque l'idéal que représente « l'intérêt mutuel » sera appliqué, le contrat, au sens technique du mot, ne sera plus nécessaire.¹ Voici l'opinion de Mr. R. M. Hudson qui dirige le service des Méthodes et du Personnel dans la Holt Manufacturing Co, Stockton, Californie. Cette compagnie construit des tracteurs et des machines agricoles et ses produits sont vendus dans le monde entier :

« L'avenir offrirait peu d'espoir d'amélioration des conditions, n'était le fait que les récentes luttes et controverses industrielles ont amené les entrepreneurs à comprendre qu'il faut non seulement une plus grande expérience technique et des capacités plus hautes qu'autrefois, mais encore qu'ils doivent avoir des idées justes sur les rapports de leurs entreprises avec la société, ainsi qu'un sens de leur responsabilité sociale beaucoup plus développé qu'on ne le jugeait nécessaire jusqu'ici. Cela implique l'acceptation du principe d'après lequel l'industrie existe dans l'intérêt de l'humanité et non pas uniquement pour l'enrichissement de quelques-uns ».

1. Nous n'avons malheureusement pas eu l'occasion d'étudier à fond l'effort parallèle accompli en France, mais nous savons qu'on a sérieusement étudié le nouveau rôle de l'entrepreneur moderne dans l'industrie française. Voir le cours de Monsieur Germain Martin, de la Faculté de Droit de Paris, de l'année 1921-22, « Législation Industrielle », dans lequel il cite les ouvrages de Monsieur Henry Fayol. Une méthode administrative a été développée et appliquée avec grand succès tant dans les entreprises privées que dans certains services publics

par M. Fayol et son école. D'après Monsieur Fayol, les qualités essentielles du véritable chef d'industrie sont :

« Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ».

« Prévoir, pour le chef d'entreprise, c'est savoir et décider, c'est connaître à la fois l'objet, le milieu, le sujet de l'action collective, c'est en même temps fixer la direction, régler l'itinéraire, définir l'ordre de marche ».

« Organiser, c'est concevoir la forme à imposer pour la bonne exécution du plan, c'est pratiquer la division du travail, déterminer la hiérarchie, mais c'est aussi garnir les cadres, recruter, sélectionner, faire avancer ou rétrograder, éliminer les incapables, assurer la stabilité du personnel, stabilité qui est indispensable à tout progrès, c'est instruire et former les agents des différents grades pour le perpétuel perfectionnement du corps social ».

« Le commandement, c'est la mise en jeu de l'autorité, de la responsabilité, de l'initiative ».

« La coordination, c'est le jeu des relations extra-hiérarchiques, c'est la liaison avec l'extérieur, mais aussi la liaison dans l'intérieur même du corps social ».

CHAPITRE V

Le Chef du Personnel

Cette grande œuvre d'adaptation et de coordination présente encore une autre phase trop importante pour être passée sous silence. L'homme d'affaires qui dirige une entreprise gigantesque ne peut pas espérer appliquer lui-même, dans tous ses détails, la politique qu'il a adoptée. Les grandes entreprises sont obligées de se subdiviser en départements à la tête desquels sont des directeurs adjoints (assistant manager) responsables dans une large mesure du fonctionnement de leur service. Des ingénieurs chargés du bon rendement de l'affaire (efficiency engineers) dirigent le service de la production du point de vue technique et l'entrepreneur a appris à respecter leur avis. Le service commercial, celui des transports, et celui des stocks sont entre les mains d'experts. Mais nulle part dans l'entreprise moderne américaine, l'œuvre d'ajustement et d'adaptation n'est poussée si loin que dans le département du personnel. Ce département est, après tout, la création de l'entrepreneur. On dira peut-être qu'il est né des nécessités de l'adaptation,

que c'est un développement naturel de l'ordre industriel. Cela semble être plutôt un effort conscient de la part des industriels pour assurer le contact convenable entre la grande masse des ouvriers et les besoins de l'entreprise, ainsi que le lien entre les ouvriers et le directeur. Il serait impossible à un directeur d'entrer personnellement en contact avec tous ses employés dans une affaire qui comporte dix mille ouvriers. Cette tâche énorme est maintenant confiée à un collaborateur spécial qui a tantôt le titre de « chef du personnel », tantôt celui de directeur de la main d'œuvre », « directeur du personnel », etc..

Tout candidat à un emploi a toutes facilités de raconter son histoire. On le met à son aise et on l'amène à dire ce qu'il est capable de faire. Si possible, on lui donne le choix entre plusieurs tâches. Son premier contact avec la compagnie lui est rendu facile. Au moyen d'un taylorisme modéré, on se rend compte de sa force et de son habileté afin de lui éviter le danger de prendre un emploi au-dessus de ses forces physiques ou de ses capacités. S'il s'offre pour un poste de responsabilité, on examine et vérifie soigneusement ses références. On ouvre un dossier qui doit contenir ses notes. Les bons directeurs du personnel sont en relation avec tous les départements de l'entreprise et connaissent les conditions particulières de chacun. Il se peut qu'un certain atelier soit animé d'un esprit de corps particulièrement développé. Cet atelier recom-

mandera souvent des ouvriers pour remplir les postes vacants. Ces requêtes devront être examinées avec soin. De même, les recommandations d'employés qui ont de bonnes notes dans leur service, seront prises en juste considération. Ainsi, de mille manières, le chef du personnel peut étudier les conditions auxquelles il doit adapter le nouveau venu.

Dans un tableau très détaillé, M. Cestre décrit les fonctions du chef du personnel. Il montre que son rôle est surtout un rôle d'adaptation. Il est vrai qu'il peut être le promoteur de diverses œuvres sociales; mais, comme on l'a déjà dit, il vaut mieux laisser cela aux ouvriers en pied. Mais pour ce qui est de l'embauchage, du renvoi et de l'affectation du personnel, le chef du personnel a un rôle de toute première importance à jouer. Dans la grande aciérie dont il a été parlé plus haut, le département du personnel remplit une grande mission. Le plus vif désir de la Compagnie est d'éviter de renvoyer un ouvrier si cela est possible. On raconte qu'un ouvrier habile abandonna sa tâche parce qu'il ne voulait pas travailler avec des compagnons d'une certaine nationalité. Ses services étaient précieux à la compagnie et son dossier constatait sa grande utilité. Rien de plus simple que de le placer dans un atelier où il trouva un milieu sympathique et où il put donner le maximum de rendement parce qu'il était content. De même, si un individu n'est pas habile à une besogne, c'est le devoir du chef du personnel de re-

chercher ce dont il est capable et l'emploi qui lui convient. On dit qu'une fillette avait été mise à une machine à tricoter, dont le fonctionnement était si compliqué qu'elle était totalement incapable d'arriver à le comprendre. On n'avait pas jugé sa capacité à sa juste valeur. On la soumit à des épreuves simples pour découvrir ce qu'elle pouvait faire. On s'aperçut qu'elle avait un don extraordinaire pour trier et répartir les cartes d'après leur taille et leur couleur. On l'affecta au département de l'emballage et elle devint bientôt l'ouvrière la plus active et la plus satisfaite de la section.

Un bon chef du personnel doit étudier le dossier des employés et consulter les chefs d'ateliers sur les moyens de récompenser leur activité ou de punir leur négligence.

La mission de ce fonctionnaire est, somme toute, presque purement d'ordre psychologique. Il doit connaître la psychologie de l'ouvrier et agir constamment en conséquence. Il doit être au fait de la psychologie de l'intelligence et de l'habileté et des diverses méthodes pour constater et mesurer ces deux qualités essentielles. Il doit être un chef au véritable sens du mot, posséder l'art de gagner la confiance et de l'inspirer. Avant tout, il doit faire naître chez l'ouvrier l'esprit d'initiative et de self-government. Il faut pour cela un homme remarquable, doué de qualités très spéciales, mais le succès de ceux qui ont fait leurs preuves

et les services que rendent ces chefs ont amené l'industrie et les institutions d'éducation en Amérique à organiser des cours où sont formés et instruits les chefs du personnel.

CHAPITRE VI

Instruction

Nous avons parlé des « self made men » qui s'enorgueillissaient de n'avoir pas été à l'école. Notre époque a un autre idéal. Le monde des affaires et de l'industrie exige beaucoup des jeunes gens d'aujourd'hui. Si un individu n'a pas de connaissances spéciales, il pourra sans doute travailler de ses mains, mais il ne gardera pas longtemps sa place s'il ne se perfectionne pas même dans les simples tâches du travail manuel. Il y a quelques années seulement, il y avait un « marché » pour la main d'œuvre d'une qualité si inférieure qu'on aurait pu la mettre au rang du travail animal. L'Amérique importa des coolies chinois pour creuser les rampes des voies ferrées. Les Italiens du Sud travaillaient de la pioche et de la pelle, les Grecs et les Croates brisaient les rochers par la force de leurs bras ou se joignaient à leurs camarades latins pour creuser à la pelle des tranchées pour les égouts, des fossés et des aqueducs. Aujourd'hui, on a des machines pour creuser les tranchées, pour briser les rochers, pour répandre ou ramasser la boue, niveler les montagnes ou com-

bler les lacs. L'époque du « manœuvre » a presque disparu.

Avec la perfection du machinisme industriel, la responsabilité de l'ouvrier a augmenté et la nécessité d'un apprentissage est devenue de plus en plus pressante. On dit souvent que la division du travail, résultat inévitable du machinisme, tend à réduire tous les ouvriers au rôle de simples automates. Il y a une part de vérité dans cette assertion et le patron n'a pas manqué d'étudier le fait avec la plus grande attention. Mais il est également vrai que, à mesure que le machinisme se développe, les machines deviennent plus compliquées et exigent des mécaniciens très habiles. Quand un directeur d'usine met entre les mains d'un ouvrier une machine coûteuse et délicate, il sait bien qu'il doit tenir compte de deux choses : ignorance et mauvaise volonté. L'un ou l'autre peuvent détruire sa machine. Il ne suffit pas d'obtenir la bonne volonté, en faisant preuve de justice ; le danger de l'ignorance persiste. L'entrepreneur américain a beaucoup fait pour perfectionner les méthodes d'instruction de ses employés. Les mobiles qui l'animent sont multiples. Probablement, le premier de tous, c'est tout simplement son intérêt bien entendu. Pourtant, il y a un point de vue plus élevé qu'il ne faut pas négliger. Pourquoi hésiterions-nous à employer le mot « idéal » ? L'entrepreneur témoigne d'une tendance à admettre que tout homme a droit à une occasion de

s'instruire. Cela fait partie de la grande idée que le perfectionnement de l'individu amènera celui du groupe et le bien qui en résultera profitera à la société tout entière.

Aujourd'hui, toute industrie moderne a ses laboratoires où l'on recherche constamment l'amélioration du matériel, des méthodes, de l'outillage, des procédés. Presque toutes les sections de l'entreprise ont organisé des cours où les détails de la production sont discutés et expliqués. Dans des cours généraux, souvent illustrés par des vues cinématographiques, tous les membres de l'entreprise peuvent avoir une vue à vol d'oiseau des divers ateliers de l'usine. Nous avons déjà parlé des « premiers soins » et des « mesures de protection » qui sont enseignés aux ouvriers. Mais ces nouveaux progrès ne s'arrêtent pas là. On donne aux travailleurs les moyens d'étudier dans ces divers laboratoires et on leur permet fréquemment de quitter l'atelier pour suivre ces études. Quelques-unes des plus grosses maisons comme la Westinghouse Electric Company, l'American Locomotive Works, la Standard Oil Company et tant d'autres, emploient des étudiants et les rétribuent pour étudier et faire leur apprentissage dans leurs usines et laboratoires, sans obligation pour eux de rester au service de la compagnie quand leurs études sont achevées.

Un grand nombre d'entrepreneurs ont organisé des cours d'anglais, d'histoire et sur des sujets de culture

générale qui n'ont aucun rapport direct avec leur entreprise particulière. Les cours du soir offrent des avantages précieux. On fait grand usage du cinéma et il rend des services importants.

Voilà des faits qu'il ne faut pas perdre de vue. Le travail n'a pas revendiqué ces privilèges. Il n'y a pas longtemps, les occasions de s'instruire étaient réservées à ceux qui avaient les moyens de se les procurer. Aujourd'hui, l'entrepreneur américain offre ces avantages à toute sa famille insdutrielle. Ici encore, ce n'est pas par esprit de charité, mais parce qu'il comprend que l'intelligence de l'élément ouvrier exercera son influence sur l'usine tout entière.

TROISIÈME PARTIE

Comment réagit la société organisée en présence de l'œuvre de socialisation de l'industrie par l'entrepreneur.

CHAPITRE PREMIER

Réaction de l'industrie

Nous avons été obligé d'avouer que le nombre des entrepreneurs qui ont eu la vision de la justice sociale dans l'industrie et qui ont appliqué ses principes à leur affaire est très faible. On peut se demander de quelle manière l'industrie en général a réagi devant ce nouveau mouvement. Il est plus facile de poser la question que de la résoudre. Les sources de renseignement sont pauvres. Sans doute, le Bureau du Commerce et du Travail à Washington possède de nombreuses statistiques et a étudié l'entreprise moderne sous tous ses aspects. On peut consulter les rapports des Chambres de commerce et les procès-verbaux d'une foule de sociétés comme les clubs commer-

ciaux et les associations de patrons. Des revues ont chargé des spécialistes en la matière de faire des enquêtes personnelles et de se livrer à des recherches dans presque toutes les branches de l'industrie. Mais il n'est pas facile de tirer des considérations générales des opinions de la masse des entrepreneurs.

Voici un exemple : De 1917 à 1921, il s'est produit en moyenne plus de 3.000 grèves, grandes et petites, aux Etats-Unis seulement. Ceci n'indique donc pas que le conflit ait pris fin ou que les sentiments des patrons ou des ouvriers aient radicalement changé. Nous croyons ne pas nous tromper en disant que la majorité des entrepreneurs américains ont peu de confiance dans le programme d'organisation industrielle dont nous avons parlé. Mais l'entrepreneur qui réussit a trop d'intelligence pour ne pas voir ce qu'il y a de bon dans un mouvement qui affecte profondément sa vie et ses affaires. Nous n'avons pas essayé de montrer que les patrons américains sont devenus des anges de justice et de clémence.

Lorsque Mr. John D. Rockefeller, jeune, publia son Programme de Colorado pour la démocratisation de sa grande industrie de charbon et de fer, ses confrères déclarèrent qu'il était « vendu aux syndicats » et qu'il était « devenu l'ennemi de la fortune honnêtement acquise ». Ils allèrent même jusqu'à dire que Mr. Rockefeller était devenu bolcheviste (Voir *Labor's Challenge to the Social Order*, J. G. Brooks, p. 23).

Cependant, on constate certains faits qui dénotent une tendance très marquée à adopter et à appliquer la justice sociale à l'industrie. Tout d'abord, le nombre des œuvres sociales augmente considérablement dans les usines et manufactures. Très souvent, les programmes adoptés en cette matière sont mal compris et mal appliqués. Nous avons déjà montré que les œuvres sociales (*welfare work*) échouent lorsqu'elles présentent la moindre pointe de philanthropie. L'entrepreneur qui dote son usine d'un gymnase et d'une piscine et qui dit ensuite à ses employés : « Voilà ce que j'ai fait pour vous », ne doit pas compter sur un plus grand zèle de leur part ou sur leur coopération. Mais même les tentatives maladroites faites en ce sens montrent que les principes fondamentaux de l'ordre nouveau font sentir leur influence. Leur application pourra être mise au point quand l'entrepreneur sera disposé à voir la vérité.

Une autre preuve, plus importante encore, est le fait que l'« élément humain » entre de plus en plus en ligne de compte dans la production. Le nombre des chefs du personnel (*employment managers*) augmente dans des proportions considérables. Les entrepreneurs sont bien forcés de reconnaître que le « personnel » mérite d'être dirigé par des spécialistes et que cela « rapporte » de mettre un homme compétent à la tête de ce département. On ne met plus en doute la valeur de la direction scientifique (*scientific management*).

Mais quand il s'agit de donner à l'ouvrier une large part des bénéfices de l'entreprise et de lui faire jouer un rôle déterminé dans la discipline de l'administration de l'usine, c'est une autre affaire. S'il est de bonne politique (good business) de prendre des mesures de sécurité, de confort et d'hygiène et d'adapter l'ouvrier à la tâche qui lui incombe, il ne manquera pas d'entrepreneurs qui s'y décideront rapidement. Mais accepter un vaste programme qui a une saveur très prononcée d'idéalisme et de morale chrétienne, la plupart des entrepreneurs s'en abstiendront tant que l'expérience n'en aura pas démontré la valeur. Il n'y a pas d'indication que les grandes applications de la réformesociale dans l'industrie aient encore fait beaucoup d'adeptes. Mais il y a quelque chose de très réconfortant dans la situation : c'est que les rares pionniers de cette grande œuvre établissent la solidité de leurs convictions. Tout en étant plus éclairée et plus intelligente que le Travail, l'industrie nourrit encore à son égard des soupçons et de l'hostilité. Sans doute, elle ne manque pas de raisons pour cela. Si le conflit entre le Travail et le Capital a abouti à un échec, la faute n'en revient pas entièrement à ce dernier. Mais l'esprit de coopération est dans l'air et les entrepreneurs qui se font les champions de ce grand principe sont en train d'imposer leurs opinions au monde industriel.

CHAPITRE II

Réaction du Travail

Le mot « Travail » est un terme générique qui désigne en Amérique la classe laborieuse en opposition avec la classe capitaliste. C'est à dessein que nous avons évité le mot « classe » dans cette étude parce qu'il évoque un autre sujet qui n'entre pas dans le cadre de cette thèse. « La conscience de classe » est la base des éléments révolutionnaires de la société qui se proposent d'établir un ordre nouveau sur les ruines de celui qu'ils voudraient détruire. Jusqu'ici, ils ont échoué en théorie comme en pratique.

Pour les besoins de notre discussion, le « Travail » doit être considéré d'abord comme un groupe, ensuite comme un individu. Le Travail organisé est nettement hostile au programme de socialisation de l'industrie. Il y a à cela un certain nombre de raisons : en premier lieu, le travail organisé a dû mener une lutte terrible pour l'existence. Le syndicat a été un moyen puissant et efficace de combattre les abus du système industriel. Il serait vain de refuser au travailleur le droit de s'organiser ou de nier la nécessité de cette organisation ou le bien qu'elle a accompli. Les hommes les

plus éminents du pays ont approuvé tout cela. Les syndicats ont acquis une personnalité et ont éprouvé leur puissance; il est naturel qu'ils regardent avec défaveur tout programme qui menace de les supprimer. Dans la période de transition où l'industrie se trouve aujourd'hui, le syndicat a encore sa place et le principe du contrat collectif est toujours une arme précieuse et puissante. Mais nous avons parlé ici de nous débarrasser des armes. La force du syndicat repose sur le nombre. S'il voit de petits groupes s'éloigner parce qu'ils n'ont plus besoin de lui, le syndicat offrira naturellement de la résistance. Le trade-unionisme est devenu en Amérique un mouvement national. Toutefois, en politique, le parti travailliste (Labour Party) n'est pas très fort. L'American Federation of Labour a réuni la majorité des associations ouvrières en une immense force sociale dans toute l'Union. Sans doute, l'organisation ne présente pas une grande unité et il ne manque pas de syndicats puissants en dehors de l'American Federation of Labour; néanmoins, la force du Travail, comme celle de l'Etat, réside dans l'unité. Mais si l'on trouve une solide base d'entente et de coopération entre le travail et le capital, le syndicat ouvrier deviendra de moins en moins nécessaire.

Il est tout naturel que le travail organisé nourrisse des soupçons à l'égard du patronat. Les abus du passé sont encore présents à l'esprit. Certains disent que

lorsque le patron aura obtenu la coopération de ses ouvriers et détruit le Syndicat, il reviendra à l'ancien système et mettra en vigueur les conditions d'esclavage dont le Travail ne s'est dégagé qu'après une lutte terrible. Mais si le Travail se méfie, ce n'est pas seulement à raison des abus passés, mais aussi parce que les ouvriers américains n'ont pas eu l'occasion de connaître les faits qui permettent de comprendre nettement la situation. L'instruction est en train de faire d'énormes progrès. Une fois le Travail instruit et éclairé, les deux grands facteurs de la production auront une nouvelle base d'entente.

Il y a ensuite ceux, dans les associations ouvrières, qui souffriront personnellement de l'affaiblissement des syndicats. Le leader professionnel qui a été si souvent le « meneur » de profession, voit sa situation menacée. C'est un fait trop bien connu que le Travail a été plus cruellement exploité par ses propres membres que par ses ennemis. Les syndicats américains sont des organisations très puissantes : ils ont des biens considérables. Ils disposent de richesses inouïes sous forme de fonds d'assurances contre les grèves, les accidents et la mort. Les leaders n'y renonceront que contraints et forcés.

Nous ne discutons pas ici le point de savoir si leur attitude est juste. On ne peut pas résoudre un problème si vaste et si complexe en une page. Mais il est nécessaire de montrer pourquoi le travail organisé

combat le programme qui mettra l'ouvrier en situation de se passer du syndicat. Il peut y avoir une grande part de vérité dans sa manière de voir : Le travail organisé a pendant longtemps lutté pour obtenir beaucoup de choses que le patron est aujourd'hui disposé à lui accorder. Mais au cours de la lutte, la haine du patron s'est muée en un désir de se passer de lui absolument. D'où le programme de nationalisation de la production. Or, si le patron opère les grandes réformes dont nous avons parlé, si une bonne administration et l'esprit de coopération rendent les hauts salaires possibles ; si les bénéfices extraordinaires (excess profits) sont libéralement partagés avec l'ouvrier ; si on reconnaît que le Travail est un être humain ayant droit à tous les égards que tout homme qui se respecte peut exiger ; si l'ouvrier arrive à sentir qu'il est réellement une partie essentielle d'une organisation dans laquelle il a de grands intérêts ; si toutes ces choses se réalisent, les organisateurs du Travail voient la bataille perdue par une suite de concessions et ils ne tiennent pas du tout à la perdre. Si le Travail organisé constate tout-à-coup que tout ce pour quoi il a lutté s'est réalisé en dehors de lui, on comprend qu'il ne soit pas disposé à se laisser « mettre à la porte » du soir au lendemain.

Sachons reconnaître tout le bien que le trade-unionisme a fait et fait encore ; adressons de justes critiques à tout ce qui est mauvais dans le trade-unionisme.

La vérité, c'est que si l'entrepreneur américain réussit dans l'œuvre d'adaptation et de conciliation du travail et du capital sur la base de la véritable justice sociale, le syndicat cessera probablement d'exister. Aucun patron éclairé ne fera rien pour abolir le syndicat, mais il disparaîtra probablement par manque de raison de vivre.

Quand on étudie le cas du travailleur isolé et indépendant, on ne peut pas faire de déclaration absolue. L'immense majorité du Travail américain n'est pas organisée. Mais le but de toute la masse laborieuse a été le même. Beaucoup de spécialistes de la question ont essayé d'expliquer exactement ce que voulait le Travail. L'opinion la plus générale semble être que « le Travail veut être reconnu ». Cela signifie que l'ouvrier veut être à jamais affranchi de l'esclavage salarié et des conditions sociales qui le privent des occasions de développer sa personnalité et toutes ses facultés, de réaliser ses ambitions, et de jouir de son droit à toutes les choses bonnes de la vie. Mais en Amérique, l'ouvrier isolé se contente généralement de progresser lentement vers ce but. Encore une fois, il faut exclure de cette discussion les éléments avancés. L'ouvrier américain, pris individuellement, n'est ni socialiste, ni « rouge ». On a souvent dit que la sécurité nationale de la France d'aujourd'hui réside en grande partie dans le fait que c'est un pays de petits propriétaires. Lorsque la majorité des citoyens d'un

pays ont placé leurs économies en terres et en bons de la défense nationale, ce pays n'a guère à redouter les luttes intestines. Il en est de même, dans une large mesure, de la majorité du groupe ouvrier en Amérique. Nous ne pouvons avancer des statistiques, mais il est certain qu'un pourcentage considérable des ouvriers américains possèdent leur maison, leur automobile, et une grande partie des obligations fédérales. Cela ne veut pas dire que le travailleur se soit dégagé de toutes les entraves que l'ancien régime industriel lui avait imposées. Cela signifie que l'ouvrier américain n'est plus dans la misère.

Eh bien, si un individu ayant à cœur les intérêts de sa petite fortune et de sa famille, trouve un emploi dans une maison qui met en pratique les principes reconnus de la justice, il sera disposé à lui offrir sa coopération. Le cas de l'American Rolling Mill Company est typique : trois mille Américains d'origine sur cinq mille ouvriers et pas une seule difficulté avec eux en plus de vingt-deux ans.

Le patron qui veut mettre en pratique les larges principes de la justice sociale dont nous avons parlé, trouvera un collaborateur tout prêt en l'ouvrier américain isolé, qui est, après tout, honnête et industriel. Cet ouvrier accepte avec empressement le « square deal » et offre un terrain favorable à l'application de la politique de l'« intérêt mutuel ».

Il convient de préciser un point. La situation de

l'ouvrier en Amérique est loin d'être celle que la justice exige. Tous les abus contre lesquels le Travail organisé a lutté depuis le premier jour de la Fédération, sont encore en vigueur. Mais nous parlons ici de la manière dont le « travail » réagit devant le nouveau code de justice et les tentatives faites par le patronat éclairé pour mettre ce code en pratique. Les leaders du travail organisé ont été notoirement au-dessous de leur tâche ¹. Les chefs des syndicats voient trop souvent leur situation menacée par l'entrepreneur « converti ». Ils continueront certainement à opposer une résistance active et passive. L'ouvrier isolé est disposé à faire la paix sur une juste base et jouera certainement son rôle dans l'œuvre de coopération quand la justice sociale régnera sans conteste.

1. Voir : Une thèse soutenue à la Faculté de Droit de Paris, le 14 mars 1922, « Le Trade Unionisme aux Etats-Unis » par M. Jean Lugosianu. Voir spécialement le chapitre sur The American Federation of Labor, page 119.

CHAPITRE III

La Réaction Universitaire

On avait l'habitude de reprocher aux universités et collèges d'Amérique de n'être pas en contact avec les réalités de la vie, de ne faire que de la science livresque, d'être incapables de préparer un homme pour la vie. Si cette critique était fondée autrefois, il n'en est plus de même aujourd'hui. Non seulement l'université a organisé des enseignements professionnels et d'autres pour les arts appliqués et les sciences, mais encore elle offre des sections spéciales pour toutes les branches des affaires. Dans la plupart des grandes universités, on trouve des « écoles de commerce » où l'on enseigne théoriquement et pratiquement la comptabilité, la tenue des livres, la statistique, les opérations de banque, les placements, l'administration des affaires, la direction scientifique des affaires. Les étudiants qui fréquentent ces cours ont la faculté de suivre un cours général d'économie politique et de sociologie où les grands problèmes d'ordre social sont traités au point de vue théorique et au point de vue pratique.

Un fait très intéressant, c'est le grand nombre des

étudiants qui assistent à ces cours. A mesure qu'on a reconnu en Amérique la nécessité de l'instruction, les moyens de l'obtenir ont été mis de plus en plus à la portée d'un nombre toujours plus grand d'individus. Il est certain que les universités forment aujourd'hui les hommes d'affaires de demain, car, ainsi qu'il a déjà été dit, on exige des jeunes gens des connaissances très étendues. Comment les universités et autres institutions d'enseignement supérieur ont-elles réagi en présence du nouvel esprit de justice sociale et de l'homme d'affaires qui propage ces principes?

1^o En se livrant à des recherches approfondies dans tous les domaines de l'industrie. Pas un coin ou un recoin de l'organisation industrielle en Amérique qui n'ait été fouillé par les professeurs et les étudiants des universités.

2^o En déléguant des professeurs de faculté spécialistes (dont le savoir justifie cette nomination) aux commissions d'Etat et locales instituées pour faire des études, des enquêtes ou des arbitrages dans toutes ces questions sociales. L'entrepreneur s'est rendu compte qu'il tire profit des conseils des techniciens. Il peut ne pas suivre leurs avis immédiatement, mais il ne peut manquer d'être ému par les critiques d'hommes qui consacrent leur temps et leur peine à étudier les problèmes qui intéressent leur entreprise. Feu le professeur Carl Parker dut quitter sa chaire pour prendre une part active aux travaux du Federal Arbitra-

tion Board dans le règlement de la grande controverse entre ouvriers et patrons. De la même manière, nombre de professeurs de collèges américains sont appelés à donner leur avis, à conférer et même à prendre une part active à la lourde tâche de faire régner la paix sociale.

3° En envoyant des étudiants préparés dans les affaires et dans les professions qui touchent directement aux affaires. Il y a quelques années seulement, on pensait que cette spécialisation s'acquerrait par la conduite pratique des affaires. Aujourd'hui, le jeune homme qui sort de l'université pour débiter dans la carrière industrielle a l'avantage non seulement d'avoir étudié à fond tout le système industriel avec ses problèmes multiples et complexes, mais aussi d'avoir étudié par lui-même les usines et les installations, souvent en compagnie d'un professeur ou d'un instructeur dont le rôle est de diriger les études pratiques et de les coordonner avec la théorie. Ces jeunes gens entrent dans le monde industriel avec des idéals élevés et un grand enthousiasme. Nous admettons que leurs idéals s'assagissent par le contact avec les dures réalités des affaires, mais il est certain qu'ils apportent le meilleur de leur culture aux travaux pratiques qui leur sont confiés. Les universités fournissent les meilleurs chefs du personnel et l'immense majorité des « efficiency engineers ».

La coopération de l'industrie et des universités

devient de plus en plus grande et de plus en plus étroite. L'entrepreneur est fréquemment invité à parler devant des étudiants d'université. Il leur fait part de son expérience personnelle et de ses opinions. Les industries qui sont munies de laboratoires spéciaux les mettent souvent à la disposition des professeurs et des étudiants. En échange, les universités reconnaissent le précieux enseignement que beaucoup de grandes industries donnent à leurs employés et accordent l'équivalence à ceux d'entre eux qui se présentent pour l'obtention des grades et diplômes universitaires.

Dans ces dernières années, les grandes industries ont pris l'habitude d'envoyer des agents dans les universités pour rechercher les meilleures recrues pour occuper des postes dans leurs usines. Ce système a été appliqué depuis des années par la Standard Oil Company de New-York. Un agent spécial de la Compagnie visite toutes les grandes universités dans un rayon de cinq cents milles de New-York, vers la fin de chaque année scolaire. Il prend connaissance du livret scolaire des étudiants et souvent obtient le concours des professeurs des diverses facultés. Il est chargé d'interroger et de choisir des jeunes gens pour toutes les branches de l'industrie. Les candidats sont envoyés à New-York, tous frais payés, et ils reçoivent une courte instruction technique sous la direction des spécialistes de la Cie. Pendant cet apprentissage ils touchent un salaire normal. On les envoie en-

suite dans les diverses usines de la Compagnie où ils ont toute chance de faire leurs preuves et d'avancer. Dans un numéro récent du *New-York Herald*, édition de Paris, on racontait que deux jeunes gens qui avaient débuté comme commis aux écritures dans cette même Compagnie, venaient d'être élus à des fonctions au Conseil des directeurs. Ces mêmes chances sont offertes aux étudiants employés, avec les avantages considérables que leur préparation leur assure.

Les entrepreneurs entrent en contact avec les autorités universitaires d'une autre manière. Ils leur indiquent les enseignements qu'ils croient nécessaires à la formation des étudiants qui se destinent à entrer dans l'industrie. Il est remarquable de voir combien d'hommes d'affaires, qui n'ont jamais eu l'avantage de suivre les cours d'université, font maintenant partie des conseils d'administration (managing boards) des grands établissements d'enseignement supérieur du pays. Voilà pour la question des rapports des universités avec le monde des affaires.

Reste l'importante question de l'attitude des universités à l'égard des réformes que l'industrie est en train de réaliser. Avant de traiter ce sujet, il convient de dire que les universités américaines sont les institutions les plus conservatrices du pays. Evidemment, il est bon et juste qu'il en soit ainsi. Mais il est également vrai que les universités encouragent de toute leur force les réformes dont nous avons parlé. Nous ne

connaissions pas en Amérique une seule université de marque qui, dans ses cours, non seulement expose les multiples aspects des problèmes de justice sociale, mais aussi la nécessité urgente de ces réformes. Il y a à cela des raisons intéressantes.

Tout d'abord, les universités sont, pour la plupart, démocratiques. Les conditions d'admission sont fixées par des règlements académiques sensiblement les mêmes pour tous les établissements. Les dépenses de l'étudiant sont réduites au minimum, excepté dans quelques institutions où les cours (tuition) sont payés à part. On fournit aux étudiants de multiples occasions de gagner leur vie. Nous avons en mains le rapport annuel de notre propre université, Californie, qui constate que plus de quarante pour cent des étudiants pourvoient eux-mêmes en totalité ou en partie à leurs dépenses. Les associations d'étudiants sont, pour la plupart, composées d'étudiants appartenant à tous les milieux. Les fils de banquiers millionnaires fraternisent avec les fils de commerçants et d'artisans. Il se produit un nivellement constant. Ces jeunes gens grandissent ensemble et apprennent à connaître leur point de vue réciproque.

Les partisans du « système de classe » ont souvent parlé d'un ton alarmé du jour où tous les fils d'ouvriers seront si instruits qu'il n'en restera plus un seul pour faire le travail manuel toujours nécessaire. Cette crainte, à notre avis, n'est pas justifiée. Dans les

grands champs pétrolifères de Californie, le visiteur rencontre beaucoup d'hommes sortis des universités en « salopette » travaillant aux trépan ou aux pompes. Dans les gigantesques usines américaines, des milliers d'hommes sortis des universités prennent part aux travaux manuels de la production. Ces hommes, contribuent dans une large mesure à la grande œuvre de coopération. Nous ne sommes pas assez naïfs pour proposer un système dans lequel chaque enfant du pays sera envoyé à l'université et recevra une instruction si complète qu'il se détournera à jamais du travail physique; il est manifeste que trop d'individus se sont vus refuser par une Nature peu démocratique la faculté d'apprendre. Si l'on pouvait concevoir tous les hommes licenciés d'université, nous imaginons qu'on trouverait le moyen pour que le « travail malpropre » se fasse, même s'il fallait que le banquier passe une heure ou deux dans l'après-midi à creuser un fossé. Mais nous n'en sommes pas encore là.

Les entrepreneurs d'hier étaient en général des « self made men ». Aujourd'hui, ils se recrutent parmi les « self made men » et parmi ceux qui ont reçu une instruction technique. Ceux de demain auront certainement fait leurs études dans les établissements d'enseignement supérieur. On peut constater que ces hommes apporteront dans leurs affaires et dans leurs relations sociales cette honnêteté et cet esprit de justice

qui sont nécessaires à la paix sociale. A l'American Rolling Mill Company, il y a un homme qui occupe le poste de « tender » d'un haut fourneau. Il gagne vingt dollars par jour ; c'est un employé aussi estimé et aussi respecté que le président de la Compagnie lui-même. Son fils a passé ses examens d'université tout récemment et a pris une situation dans l'administration de la même Cie. Le père est naturellement fier de son fils, mais il est également fier de son métier. Le fils apprécie les avantages supérieurs qui lui ont été donnés, mais il a déclaré qu'il préférerait prendre le métier de son père que de consacrer sa force aux affaires administratives. Il ne serait pas surprenant qu'ils se décidât à apprendre la difficile tâche que son père accomplit et même de la remplir lui-même. Il nous semble que s'il le faisait, il aurait une occasion magnifique de démontrer la dignité du travail et d'être un chef, parmi ses camarades ouvriers, dans la grande œuvre de coopération.

Aujourd'hui, les universités prêtent leur concours aux grandes réformes de l'industrie ; elles en ont, au moins en partie, l'initiative. Mais le plus grand service qu'elles rendent, c'est la formation des leaders de l'industrie de demain. Une génération n'est qu'un instant dans la suite des temps. Ces jeunes gens seront bientôt lancés dans la vie active. Ils seront de puissants facteurs de la socialisation de l'industrie.

CHAPITRE IV

Réaction des Associations religieuses

En discutant la question de la réaction religieuse en présence de la réforme industrielle en Amérique, nous nous rendons compte que nous courons un double danger : 1° on peut nous soupçonner de faire de la propagande en faveur de tel culte ou de telle secte religieuse ; 2° on peut nous accuser de confondre le spirituel et le temporel. Un jour que nous parlions de notre thèse avec un ami dont nous respectons l'opinion, il nous dit : « Pourquoi y mêler la religion ? » La réponse se trouve dans les paroles de l'auteur d'un ouvrage remarquable sur la question, malheureusement anonyme :

« Le malaise industriel dont souffre le monde entier n'est pas seulement le grondement de ventres creux ; c'est l'agitation de l'âme humaine ».

Le grand problème qui est ici traité présente un aspect spirituel trop important pour être influencé par un credo ou par un dogme. Il y a au moins un point commun entre la religion juive et la religion chrétienne : toutes deux cherchent « le Royaume de Dieu » dont l'application pratique revient à réduire l'égoïsme au

minimum et à faire régner la fraternité universelle. Les associations religieuses en Amérique sont multiples, mais que ce soit le National Catholic Council ou le National Jewish Council, le Y. M. C. A. ou les Chevaliers de Colomb, ou une quelconque des Associations protestantes, elles doivent travailler à la paix industrielle sensiblement de la même manière.

Si la fréquentation des églises est le symbole d'une vie religieuse, l'entrepreneur en tant que classe, n'est pas religieux. Il est indéniable que le nombre des hommes d'affaires qui prennent une part active soit dans les associations religieuses, soit dans le culte, est très faible. Les raisons de cette abstention n'ont pas de rapport direct avec notre sujet. Si la religion encourage les aspirations de l'âme humaine vers une vie plus noble et un perfectionnement moral plus grand, alors beaucoup d'entrepreneurs, surtout dans ces dernières années, peuvent se dire religieux. Mais ici encore, il convient de préciser davantage.

Le christianisme a toujours été associé, en théorie du moins, à la justice sociale. MM. Gide et Rist ont mis en pleine lumière l'influence du christianisme sur beaucoup de doctrines économiques. Mais nous ne parlons pas ici des grandes réformes comme celles de Le Play, de Huet ou de Charles Kingsley. Le socialisme chrétien est encore très à la mode, mais en tant qu'association; il touche très peu la masse des ouvriers et des patrons.

En deux mots, voici la situation : l'entrepreneur moderne est arrivé à comprendre que certains principes, qui sont éminemment chrétiens, amèneront après tout la paix et l'ordre et que leur mise en pratique est non seulement possible mais profitable. En outre, lorsque la notion de justice sociale entre dans l'esprit de l'entrepreneur, le champ de sa vision spirituelle s'élargit et il commence à devenir plus social au sens chrétien du mot. Il est naturel et convenable que les associations religieuses, qui ont enseigné ces principes pendant des siècles, encouragent tout mouvement qui se propose de les mettre en pratique. Mais ce n'est pas tout. Les associations chrétiennes se sont tout d'un coup aperçues qu'elles avaient toutes « péché et s'étaient écartées de la Gloire de Dieu ». Pendant des siècles, en effet, l'Eglise a fermé les yeux devant les graves injustices que le régime industriel a infligées à l'ouvrier. Des hommes qui dans leurs industries s'étaient rendus coupables des pratiques les plus anti-chrétiennes étaient reçus dans le sein de l'Eglise et exerçaient souvent une grande influence sur la direction des affaires temporelles des associations religieuses. Le résultat fut que la grande masse des travailleurs s'abstint d'aller à l'Eglise et de toute affiliation avec les associations religieuses. Voici le point important de la situation : le Travail a eu la vision de la justice et le patronat a eu cette même vision. Tous deux ont commencé une grande œuvre de coopération pour

faire de cette vision une réalité. Ce mouvement est en harmonie avec les principes chrétiens. Il s'ensuit que l'Eglise, en tant qu'association, entre dans la combinaison. Il n'y a rien de méprisant ni d'irrespectueux dans cette proposition : la coopération est une idée éminemment chrétienne. Si l'Eglise peut faire preuve d'assez de vigueur et d'ardeur dans sa collaboration à l'œuvre considérable qui a pris naissance en dehors d'elle, cela peut ramener dans son sein ceux qui travaillent à faire régner la justice. Les associations religieuses peuvent être une force puissante et bienfaisante dans la vie de la communauté.

L'Eglise a partagé aussi l'angoisse commune que le malaise social toujours grandissant avait fait naître. On a souvent dit que le bolchevisme est une institution impie. Lorsque la civilisation russe s'est effondrée, avant le bolchevisme, les associations religieuses sont tombées avec elle. Les résultats viennent à l'appui de ceux qui prétendent qu'aucun régime social sain et vigoureux ne peut négliger son développement spirituel. Quand on parle de la manière dont les associations religieuses ont accueilli le nouveau régime industriel, c'est pour reconnaître que l'Eglise ressent vivement tout d'un coup la nécessité d'une réorganisation et que non seulement elle prête son appui aux forces déjà à l'œuvre, mais qu'elle-même élabore un programme. Telle est l'attitude des associations religieuses.

Mais nombreux sont les chrétiens qui ont entrepris de collaborer à l'œuvre de justice sociale, et qui n'ont aucune affiliation directe avec les grands organes religieux. En tant que ces hommes considèrent leurs actions comme chrétiennes, ils s'occupent des problèmes moraux aussi bien que des problèmes économiques d'ordre pratique de la réorganisation de l'industrie. L'entrepreneur qui a le sens pratique, a été obligé de reconnaître que les conditions économiques ne sont pas les seuls facteurs déterminants de la vie humaine ; l'entrepreneur chrétien a dû avouer que les principes moraux ne sont pas les seuls facteurs déterminants de l'ordre social. C'est ici que commence la grande œuvre d'adaptation dont nous avons parlé. Si l'entrepreneur peut organiser le régime industriel de manière à ce qu'il fonctionne harmonieusement avec les lois économiques établies et les grands principes chrétiens de justice, notre civilisation peut être sauvée. Si les moralistes, les prédicateurs et les prêtres peuvent comprendre la nécessité de cette adaptation et admettre les faits économiques en même temps que les problèmes moraux, ils apporteront une aide formidable à l'accomplissement de cette tâche. On peut voir à des signes nombreux que ces deux idéals sont en train d'être réalisés. L'ascète n'est pas plus à sa place de nos jours que l'entrepreneur conducteur d'esclaves. Les gens ne veulent pas consacrer leur temps et leur force à contempler les vérités spirituelles de la vie

dans les villes du royaume d'Utopie, ni manger à la table commune, ni mettre leurs biens en commun. D'autre part, il est non moins vrai que « l'homme ne peut vivre de pain seulement ». Il ne peut se contenter d'une simple portion des biens de ce monde. L'argent ne fait pas le bonheur et ne satisfait ni l'ambition ni les aspirations. Mais tout en assurant les besoins économiques de l'homme, il est possible de satisfaire, dans une certaine mesure du moins, ces grandes aspirations intangibles telles que le désir de créer, d'avoir une personnalité, de pouvoir s'affirmer même dans le labeur quotidien.

Presque toutes les sectes protestantes ont adopté un programme en vue d'encourager la grande réforme industrielle qui est en train de s'opérer. Par l'intermédiaire d'un National Council et des Chevaliers de Colomb, l'église catholique proclame sa collaboration. Un mouvement très marqué dans le même sens a été inauguré par l'Eglise hébraïque. Il est difficile de donner les grandes lignes de ce mouvement, mais voici les principes que contient le programme :

1. Personnalité contre Possession
2. Fraternité contre Lutte
3. Service contre Bénéfice
4. Liberté contre Répression
5. Justice contre Injustice
6. Amour contre Egoïsme

Dans l'ensemble, ceci est éminemment idéaliste, mais comme nous l'avons déjà dit, des entrepreneurs

à la tête dure l'adoptent sous une forme ou sous une autre, et en souscrivant à ce credo ils reconnaissent que ces grandes vérités morales et spirituelles ont leur place dans l'organisation matérielle de la société.

Voici le témoignage d'un des hommes d'affaires américains les plus éminents. Mr. Frank A. Vanderlip dans son grand ouvrage, « What's next in Europe » s'exprime en ces termes :

« L'Italie est mûre pour un grand réveil moral.

Je crois que c'est cet état d'esprit qui a rendu possible une amélioration des relations du capital et du travail. Si j'essayais de comparer les différents facteurs qui entrent dans la guérison du profond malaise de l'Europe, je mettrais cette régénération de l'Italie en tête de la liste. Peut-être ceci paraîtra-t-il une idée fausse et impraticable. Quant à moi, je n'ai guère l'habitude de mesurer la valeur pratique des tendances spirituelles; mais j'ai assez vu les résultats néfastes de la vague de matérialisme qui a déferlé sur le monde pour être porté à croire qu'il y a quelque chose de plus important que les statistiques commerciales quand on veut assurer l'avenir d'une nation ou d'un continent. C'est pourquoi je suis tout à fait décidé à braver le haussement d'épaules des « hommes pratiques » quand je dis qu'il y a le germe de quelque chose de spirituel en Italie et que cet indice est plein d'espoir ».

On remarquera que ces belles paroles renferment quelque chose comme une excuse. On dirait que ce grand chef d'industrie ne se reconnaît pas le droit de parler des choses spirituelles. Mais sa conviction est bien arrêtée. Nous avons là un exemple parfait de la direction que prend la pensée des entrepreneurs éclairés d'Amérique. Et quand la pensée des entrepreneurs

s'est engagée dans cette voie, leurs actes ne sont pas longs à se manifester.

Nous venons d'exposer en quelques mots la réaction du monde religieux en présence du nouveau régime industriel et l'attitude de l'entrepreneur vis à vis de l'ordre moral et spirituel dans l'industrie. Il ne faut pas oublier que nous ne présentons pas ici un projet fantaisiste de communisme chrétien ; tout au plus serait-ce ce que l'on a appelé le socialisme chrétien. Nulle idée utopique de fonder une Nouvelle Jérusalem, nul renversement des institutions industrielles ou politiques. C'est plutôt un réveil spirituel : on s'est aperçu de la valeur pratique des principes chrétiens de liberté et de justice et on essaie d'appliquer ces principes à la vie quotidienne de l'industrie et à la répartition des bénéfices auxquels le régime industriel donne naissance.

CHAPITRE VI

La Réaction politique

Etant donné que les Etats-Unis sont une nation industrielle et que le progrès national est intimement lié à la paix industrielle, il est naturel que le Gouvernement porte un très vif intérêt aux réformes industrielles dont nous avons parlé. Mais pour bien comprendre les divers programmes du Gouvernement dans ce domaine, il convient de rappeler trois faits importants :

1° Le Gouvernement fédéral et les gouvernements d'Etat ont chacun leur propre sphère d'autorité et d'action dans laquelle ils sont souverains ; 2° derrière le système de gouvernement, sont les partis politiques et le gouvernement de parti (« party system ») ; 3° l'Amérique n'a jamais été favorable au « paternalisme ».

Quand il s'agit de régler les différends entre patrons et ouvriers, le Gouvernement fédéral dispose de pouvoirs très limités. Nous en voyons aujourd'hui des exemples frappants. Par exemple, lorsque le Président Harding voulut se déclarer contre la journée de douze heures dans l'industrie métallurgique, il « invita » quarante et un leaders de l'industrie du fer et de l'a-

cier à venir à la Maison Blanche et à « discuter » la question avec lui. Sans doute, cette démarche a produit son effet, parce que l'opinion publique l'a approuvée. Mais n'oublions pas que le Président n'a ni le pouvoir ni l'autorité d'« imposer » la concession ou l'abolition de la journée de douze heures. D'autre part, un quelconque des quarante-huit Etats de la République aurait le droit de promulguer une loi *interdisant* la journée de douze heures à l'intérieur de ses frontières. Au contraire, dans le cas de la présente grève des chemins de fer qui menace le pays tout entier, le Président a le pouvoir d'imposer un arbitrage et même d'obliger les grévistes à accepter les conditions ou à reprendre leur travail jusqu'à ce que l'arbitrage ait eu lieu. Cela tient à ce que les chemins de fer servent au commerce entre Etats et que tout le commerce entre Etats est sous le contrôle du Gouvernement fédéral. Le résultat de cette situation, c'est que le gouvernement fédéral ne peut pas intervenir officiellement dans les querelles entre ouvriers et patrons à moins que le commerce entre Etats soit intéressé. D'autre part, chaque Etat est souverain et promulgue les lois ouvrières qu'il juge nécessaires.

Disons maintenant quelques mots du fonctionnement des partis politiques. En réalité, il n'y a que deux grands partis politiques en Amérique : le parti Républicain et le parti Démocratique. Il est vrai qu'il existe d'autres partis organisés, tels que le parti socia-

liste, le parti prohibitionniste et le parti de la Confédération du Travail (Union Labor party), mais ils ne doivent pas être confondus avec les partis du même nom que l'on rencontre en Europe. En théorie, la fonction du parti politique c'est d'exprimer la volonté du peuple et d'« exercer un contrôle sur la politique de l'exécutif et des Chambres ». La plateforme du parti est d'ordinaire inspirée par la volonté du groupe particulier que le parti représente. Chaque parti se proclame le champion de la justice et du droit pour la Nation tout entière : toutefois, en pratique, il est manifeste que le parti représente toujours des intérêts très limités, d'un ordre, d'ordinaire, très spécial. Jusqu'ici, deux partis seulement ont été suffisamment puissants pour exercer un contrôle sur le gouvernement. Non pas que les autres partis n'aient pas souvent élu des candidats aux diverses fonctions d'Etat ou fédérales, mais ils n'ont jamais obtenu la majorité.

Ce n'est pas ici le lieu de discuter en détail la politique de ces partis; cependant, il convient de dire ceci : Le Labour Party n'a jamais eu, en Amérique, la force, l'organisation ou la puissance qu'il a aujourd'hui en Angleterre ou sur le Continent. En Amérique, le Travail est d'une manière générale, politiquement très faible. Peut-être quand les associations ouvrières auront compris qu'il n'y a pas d'autre moyen pour elles d'atteindre leur but, se « lanceront-elles dans la politique » avec emportement et essaieront-elles de

créer une véritable machine de parti. Malgré le grand nombre de « candidats travaillistes » cette machine n'existe pas à l'heure actuelle. Tous les partis ont courtsisé les ouvriers pour obtenir leurs voix parce qu'ils sont nombreux et puissants ; mais tous les partis ont combattu le Labour Party parce qu'il paraît trop avancé et menace de renverser les institutions existantes de la société.

Jusqu'ici, aucun parti politique n'a épousé la cause de la « coopération » au sens que nous avons donné à ce mot. Tout le monde sait que le parti Républicain s'est fait le champion des « privilèges spéciaux » et des « grandes entreprises ». Le parti Démocratique, moins conservateur, est loin d'être avancé ; le parti socialiste s'est toujours proclamé le parti du « peuple » mais il n'a jamais pu attirer dans ses rangs la masse des ouvriers. L'exposé que nous venons de faire est très sommaire. C'est une manière d'introduction à la constatation que la question de la « coopération » n'a jamais été un problème politique et qu'elle ne le deviendra pas tant que les masses et leurs chefs ne seront pas convaincus que c'est le seul moyen d'aboutir.

Qu'est-ce que la législation ouvrière ? Presque tous les Etats de l'Union ont promulgué une foule de lois ayant pour objet de protéger l'ouvrier contre les abus du système capitaliste. Les lois sur la journée de huit heures, « sur les salaires », sur la « responsabilité du patron » etc., ont, dans l'ensemble, un caractère

paternaliste manifeste. Les Etats exercent un grand contrôle sur l'industrie, chacun dans les limites de ses frontières. Mais, en principe tout au moins, l'attitude générale des gouvernements d'Etat et fédéral est le « laisser faire » et l'industrie comme le travail ont toute liberté pour régler leurs différends.

Il est vrai que les tribunaux d'Etat et les tribunaux fédéraux ont pris des mesures énergiques dans les controverses entre ouvriers et patrons. Les tribunaux ont essayé de prévenir les grèves par des « writs of mandamus » et par des « injonctions ». La Cour suprême des Etats-Unis a récemment jugé que les syndicats ouvriers seront condamnés à des dommages-intérêts à raison des dégâts commis par leurs membres au cours d'une grève; ces dommages-intérêts seront payés sur les fonds de grève.

Mais tous ces modes d'attaque et de défense des deux partis n'ont guère servi à établir la paix industrielle. Législation arbitrale et jurisprudence des tribunaux ne guériront pas le malaise dont souffre l'organisme social; le seul remède doit venir du dedans.

Mais comment le Gouvernement, qu'il soit d'Etat ou fédéral, réagit-il en présence de ce mouvement de justice sociale dont nous avons parlé et en particulier devant le rôle de l'entrepreneur américain dans ce nouveau programme? Surtout par des commissions d'enquête et des arbitrages. Il est remarquable que toutes les fois que la Nation, l'Etat, ou la Communauté

se trouve en face d'une crise industrielle, les entrepreneurs modernes et éclairés dont nous avons parlé sont invités à donner leur avis et à siéger dans des Commissions d'arbitrage. C'est par la nomination de commissions et de bureaux chargés d'étudier et de rédiger des rapports sur toutes les causes du malaise industriel ainsi que sur les remèdes à employer pour rétablir la paix industrielle, que le Gouvernement reconnaît le mouvement. Avec les diverses lois d'un caractère paternaliste, ce sont jusqu'ici les seules manifestations d'activité du gouvernement. Il se peut que la législation ouvrière rende de grands services, soit très bienfaisante et absolument nécessaire à l'époque de transition que nous traversons, mais c'est, au mieux, un soulagement temporaire et le fait qu'elle ne réussit pas à établir une paix permanente prouve son impuissance. La coopération n'est pas une chose que l'on peut promulguer ou décréter; c'est presque uniquement une question de rapports entre employeur et employés. Dans ces conditions, le gouvernement mérite-t-il qu'on lui reproche son manque d'intérêt apparent à l'égard d'un mouvement si important?

CONCLUSION

Du chaos économique et financier dans lequel le monde se débat aujourd'hui, s'élève un cri d'appel aigu et prolongé à la coopération. Quel que soit le chauvinisme des gouvernements, quelle que soit la manière dont la diplomatie cherche à défendre l'orgueil national, quelles que soient les ressources et la puissance politique d'un pays, la vérité apparaît de jour en jour plus lumineuse : dans la grande famille mondiale, les nations dépendent l'une de l'autre comme dans une société organisée, les individus sont solidaires les uns des autres. L'Amérique a pu nourrir des idées d'autonomie économique, elle a pu compter sur les grandes ressources naturelles du pays, mais la rupture d'équilibre dans les relations économiques, dont nous souffrons depuis l'armistice, a démontré, clair comme le jour, que l'Amérique doit avoir des marchés étrangers, sinon il lui faut opérer chez elle une réorganisation économique qui demandera des années et qui entraînera les plus graves difficultés.

Avant la guerre, cette interdépendance économique

des Nations était bien établie, mais la nécessité s'en faisait moins sentir. Vint la colossale explosion d'égoïsme de l'Allemagne, en 1914, qui poussa les Nations à s'unir pour la défense. Pendant la période de lutte, la fraternité des armes noua, entre les nations, des liens communs de sympathie et de souffrance. Depuis la guerre, les dépenses formidables, la liquidation des charges de la guerre, la reconstruction, ont mis plus que jamais en lumière la suprême nécessité d'un accord international.

L'analogie est frappante entre cette situation et le conflit industriel : dans les deux cas, la nécessité d'une coopération s'impose. Grâce à leur situation privilégiée, à la sécurité dont ils jouissent et à leur solidarité, ceux qui possédaient le capital abusèrent du travail et l'exploitèrent. Le Travail, bien qu'il n'ait jamais connu la sécurité, a réussi à s'organiser puissamment grâce aux luttes formidables qu'il a soutenues. Dans une certaine mesure, le Travail s'est protégé contre les abus les plus criants du régime capitaliste que nous venons de subir ; mais, à son tour, le Travail a abusé de la puissance de son organisation et l'a détournée de son but. Le conflit qui en est résulté a été trop aigu pour aboutir à une victoire. L'une des deux forces en présence ne peut pas le résoudre seule. La solution semble donc être : Résolvez-le ensemble. Ce n'est plus une question d'arbitrage et de compromis, il s'agit plutôt de créer une association.

N'est-il pas exact qu'au fond le conflit industriel soit la lutte vieille comme le monde entre ceux qui possèdent et ceux qui n'ont rien. Faut-il qu'éternellement le phénomène des oppresseurs se reproduise avec la même monotonie ? Est-ce que la civilisation marchera en chancelant de révolution en révolution, détruisant périodiquement une grande partie des éléments matériels de confort et de bonheur ? Cela semble devoir être la procédure inévitable tant que « l'esprit de classe » régnera. La coopération sera le véritable antidote à l'esprit de classe dans notre civilisation industrielle spécialisée à l'extrême ; bien que nous dépendions de l'agriculture pour notre pain quotidien, la plupart d'entre nous vivent des progrès de l'industrie. Dans notre société, où une période même courte de chômage cause des souffrances inouïes à une foule d'individus ; où toutes les opérations de vente, de production et de banque sont étroitement liées ; où toute la charpente sociale est édifiée par l'industrie, il est de plus en plus évident que nul ne peut vivre seul ; nous avons besoin les uns des autres ; notre interdépendance est absolue. Autrefois, hommes d'Etat, philosophes, réformateurs, idéalistes, théoriciens traitaient ces faits à leur manière. Aujourd'hui, le danger que fait courir cette confusion persistante est si redoutable que les théories philosophiques ont fait place aux mesures pratiques. Le monde des affaires américains élabore sa propre solution.

Il est intéressant de constater que l'entrepreneur éclairé, dont nous avons parlé au cours de cette thèse, réalise, peut-être inconsciemment, cette grande réforme sociale. D'ordinaire, l'entrepreneur, même de ce type, ignore les théories et les doctrines économiques. Il n'a jamais entendu parler des « associationnistes » tels que Fourier, Owen, et Louis Blanc. De même ignore-t-il Bouchez, List et Carey. Sans connaître les diverses tentatives utopiques en vue de faire régner la justice et le bonheur dans la famille humaine tout entière, peut-être même parce que généralement le mot seul d'utopie le met en méfiance, il a entrepris une œuvre d'adaptation et de réforme qui s'étend à toutes les manifestations de la vie sociale moderne. Nous disons « il ». La vérité est que l'effort a été surtout individuel. Il n'existe pas en politique de « Parti de la Coopération » ni de grande association de patrons ayant élaboré un programme définitif en vue de l'organisation de la coopération. Mais à mesure qu'un entrepreneur résoud les problèmes qui se posent à lui, ses confrères en affaires notent les résultats et de cette manière il se crée un « mouvement ». Quand une aciérie qui emploie de trois à cinq mille ouvriers marche, pendant vingt-deux ans, sans une grève, le monde industriel observe avec intérêt les méthodes qui ont assuré ce succès. Lorsqu'un cas isolé de « démocratisation », comme le système Rockefeller dans les mines du Colorado, assure la paix et la tranquillité à une

population qui a été la plus turbulente de tous les centres miniers, plus d'un industriel avisé adoptera ce système ou tout au moins se demandera s'il offre quelque remède aux maux dont souffre sa propre entreprise.

Inutile de dire que le mouvement en faveur de la justice sociale dans l'industrie n'est pas uniquement l'œuvre de l'entrepreneur. A côté du fait brutal que le conflit fait constamment apparaître, il y a la force de l'opinion publique qui, à son tour, a été éclairée par les recherches et les rapports des étudiants, des professeurs, des commissions d'enquêtes d'Etat et fédérales, des sociologues, des réformateurs et par la grande publicité que la presse a donnée à toute cette question.

Certes, beaucoup diront que le monde des affaires a entrepris cette réforme pour sauver sa peau. S'il en était ainsi, ce serait tout naturel. Mais ce n'est pas absolument vrai. Il n'est pas douteux que tout homme qui possède fera tous ses efforts pour protéger son bien. Nous avons dit que ce mouvement tient, en grande partie, au fait que les réformes déjà opérées « rapportent ». Mais il est déterminé par une influence plus profonde. La justice n'est pas une chose qui s'achète et qui s'administre à un organisme social malade. Le « sentiment d'équité » (sense of fairness) émeut profondément ceux qui ont la moindre fibre morale. Quelles que soient les raisons qui ont fait éprouver ce senti-

ment d'équité ou plutôt qui en ont fait éprouver la nécessité, il n'est pas douteux qu'il se fait sentir. Il opère dans les deux sens. Il est à la base de l'idée de coopération. Après tout, peu important les facteurs qui ont fait surgir ce nouvel esprit dans le patronat. Le fait intéressant, c'est que cet esprit existe et qu'il se manifeste par des actes de la plus haute importance. Il est tout naturel que la majorité des entrepreneurs s'en tiennent toujours à l'ancien système de concurrence et de lutte; cela n'est pas de nature à décourager. « Les vieux régimes » ne passent pas du soir au lendemain. Les industries qui se croient encore autorisées à mener leurs affaires d'après le principe du « succès au plus capable », comprendront leur erreur soit par suite de leur échec dans la lutte, soit en constatant les heureux résultats des expériences de leurs confrères plus éclairés.

Vu :

Le Doyen,

F. LARNAUDE.

Vu, le président de la thèse,

GERMAIN-MARTIN

Vu et permis d'imprimer :

*Le Recteur de l'Académie
de Paris,*
APPEL.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

La plus grande partie de ces ouvrages peut être consultée à la bibliothèque américaine, 10 rue de l'Elysée, Paris. Cette bibliothèque est ouverte aux étudiants français. La consultation des ouvrages est entièrement gratuite excepté pour les livres emportés à domicile.

Alford (L. P.). — *The Status of Industrial Relations.*

« Exposé remarquable, du point de vue d'un ingénieur, de la nécessité d'une organisation industrielle plus démocratique ».

American Federation of Labor. — Reconstruction Program.

Dans *American Federationist*, February, 1919.

Annals of the American Society of Political and Social Sciences. — The Determination of Wage Rates. March 1922. (L'opinion très éclairée de quatorze professeurs et business men).

— Humanizing Industry. Irving Fisher, March 1919.

— How American Manufacturers View Employment Relations, march 1919.

Baker (R. S.). — The New Industrial Unrest, 1920. (Traité de la démocratisation de l'industrie).

Bassett (W. R.). — When the Workmen Help You Manage. 1919. (Ouvrage fort intéressant se rapportant à la démocratisation de l'industrie).

Brooks (J. G.). — Labor's Challenge to the Social Order, 1920.

Bureau of Industrial Research. — American Shop Committee Plans. (Présentant vingt systèmes différents d'une représentation ouvrière dans l'usine).

- Catchings (W.)** — Our Common Enterprise, A way out for Capital and Labor. *Atlantic Monthly* February, 1922.
- Colvin (F. H.)**. — Labor Turnover, Loyalty, and Output 1920.
- Chamber of Commerce of the United States of America.** — Reconstruction Conference. December 1918. *Monthly Labor Review* January 1919.
- Coffin (H. S.)**. — A More Christian Industrial Order 1920.
- Commons (J. R.)**. — Industrial Goodwill 1919.
- Commons and Associates.** — History of Labor in the United States. 2 vols. 1918.
— Industrial Government, 1921.
- Davenport (H. J.)**. — The Economics of Enterprise 1918.
- Filene (E. A.)**. — Why the Employees run our Business. *System*, december 1918, January 1919.
- Fisher (Irving)**. — Economics in Public Service. *Proceedings of the American Economic Association*, 1919.
- Gantt (H. L.)**. — Work, Wages, and Profits, 1916.
— Organizing for Work, 1919. (Opinion très importante d'un « industrial efficiency engineer » d'après ses expériences et les études faites dans un grand nombre d'usines).
- Gleason (Arthur)**. — What the Workers want. (Bien que le sujet de cette thèse soit limité aux Etats-Unis, l'œuvre de Mr. Gleason sur le même problème en Angleterre a trop de prix pour être omise de cette bibliographie).
- Grant (P. S.)**. — Fair Play for the Workers, Some Sides of Their Maladjustment and Their Causes, 1919.
- Hicks (F. C.)**. — The New World Order, 1920.
- Johnson (F. E.)**. — The New Spirit in Industry, 1920.
- Kahn, Otto (H.)**. — Our Economic and other Problems, 1920. (Point de vue d'un grand financier sur les problèmes industriels).
- Kelly (R. H.)**. — Hiring the Worker, 1918.
- Lee (F. S.)**. — The Human Machine and Industrial Efficiency, 1918.
- Lutz (R. R.)**. — Wage Earning and Education, 1916.
- Mac Iver (R. M.)**. — Labor in the Changing Order, 1919. (Se rapportant à la démocratie industrielle).
- Marot, (Helen)**. — The Creative Impulse in Industry, 1918

- National Association of Manufacturers.** — Declaration of Labor Principles. *American Industries*, January, 1919.
- National Industrial Conference Board.** — Problems of Industrial Readjustment in the United States, February 1919.
- Page (Kirby).** — Industrial Facts, 1921. Collective Bargaining. (Publié par George H. Doran Company, New York dans une publication en fascicules : *Christianity and Industry*).
- Burritt, Dennison, Gay, Heilman.** — Profit Sharing, Its Principles and Practice, 1918.
- Bureau of Labor Statistics.** — Profit Sharing in the United States : *Bulletin* 202, 1916.
- Renold, (G. G.).** — Workshop Committees. *The Survey*, October 1918.
- Rockefeller, John (D. J.).** — Representation in Industry. *The Forum*, February 1919. (On peut obtenir cet intéressant ouvrage à la Standard Oil Company, 26, Broadway, New York City.
- Small (A. W.).** — The Church and Class Conflicts. *American Journal of Sociology*, March 1919.
— Christianity in Industry. *Ibid*, May 1920.
- Sparks, Malcolm.** — A Memorandum on Self-Government in Industry together with a Draft for a Builders' National Industrial Parliament. *Monthly Labor Review*, October 1918.
- Tarbell, (Ida, M.).** — New Ideals in Business, 1917.
- Tawney (R.).** — The Sickness of an Acquisitive Society, 1920.
- Tead, Ordway.** — Instincts in Industry, 1918.
- Wood (Charles W.).** — The Great Change, 1918.
- Wolf (R. B.).** — Individuality. *The Survey*, February, 1919.
-

